

Jonna Tapio

Yhteiskehittely työhyvinvoinnin vahvistamisen välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti (YAMK)

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.2.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Jonna Tapio Yhteiskehittely työhyvinvoinnin vahvistamisen välineenä 65 sivua + 4 liitettä 6.2.2013
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Koulutusohjelma	Kuntoutus
Ohjaajat	Yliopettaja, FT, Elisa Mäkinen Yliopettaja, FT, Salla Sipari
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä oli työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteena oli työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistaminen. Opinnäytetyössä työhyvinvoinnin rakentumisen teoreettisina lähtökohtina hyödynnettiin työhyvinvoinnin kokemus- kuormitus- ja muutosikkunoita. Tämän esiyymmärryksen pohjalta Auronissa kehitettiin työtä neljän työpajan aikana.</p> <p>Opinnäytetyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksen logiikkaa, koska työn kehittämisen päämääränä oli vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta ja varsinaisen opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää työskentelytavan merkityksiä. Aineiston keruu toteutettiin kahden työpajan lopuksi ryhmäkeskustelulla. Kolmannen pajan lopuksi osallistujat kirjoittivat kokemuksistaan. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä ja neljännessä pajassa toteutui tulosten reflektointi.</p> <p>Työhyvinvointia kuvaaviksi merkitystekijöiksi muodostuivat ongelmanratkaisu yhdessä, asioiden konkretisointi, työn jakamisella lisää mahdollisuuksia, vuorovaikutteisella työskentelytavalla mielipiteet kuulluiksi, yhteiset toiminnan päämäärät, yhdessä muutoksessa eteenpäin, yhteiset pelisäännöt, toisten arvostuksen lisääntyminen, työntekeymen sujuvuus, vähemmän stressitekijöitä, yhteisön yhteisvastuullisuus ja sitoutuneisuus, sekä osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen. Työskentelytavan koettiin kuitenkin myös vievän aikaa ja rahaa. Samalla heräsi epäilyjä pajoissa yhdessä kehitettyjen toimintakonseptien toteutumisesta käytännössä sekä siitä, mitä kehittämistyöryhmän ulkopuolelle jääneet mahdollisesti ajattelivat työryhmätyöskentelystä. Tulosten perusteella voidaan päätellä työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin muutostarve ja se, että työhyvinvointi rakentuu yhteisöllisistä tekijöistä.</p>	
Avainsanat	Yhteiskehittely ja työhyvinvointi

Author Title Number of pages Date	Jonna Tapio Co-configuration to enhance the wellbeing of a work community. 65 pages + 4 appendices 6.2.2013
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Instructors	Elisa Mäkinen, Principal lecturer Salla Sipari, Principal lecturer
<p>The purpose of this scholarly thesis was to examine the significance of developing work through co-configuration from the perspective of the wellbeing of a work community. The objective was to enhance the wellbeing of the work community. In this scholarly thesis, the experience, load, and change concepts of wellbeing at work were utilised to describe phenomena around wellbeing at work. Based on this preunderstanding working methods were developed by four workshops in Auron.</p> <p>Action research logics were utilized in the scholarly thesis because the objective of the work development was enhance the experience of the wellbeing of the work community. The purpose of this scholarly thesis was examining the significance of the working method. In the end of two workshops the material was collected through group discussions and in the end of third works shop participants were writing about experiences. The material was analysed through content analysis and results were reflected In the fourth workshop.</p> <p>Factors of the work wellbeing were consisted of problem solving together, clarified matters through concretisation, led to more opportunities through sharing work, enabled voicing opinions though interaction, and helped to establish common goals and a sense of joint progress in change. Participants also felt that the cooperative working method helped to establish common ground rules and increase appreciation of others, improve the flow of working, decrease stress factors, enhance shared responsibility and commitment in the community, and increase the utilisation of knowledge and expertise. However, participants also felt that the working method required time and money and became doubtful about the practical implementation of the developed working methods and what else members of the community might think about the working group method. One of the most significant benefits of the scholarly thesis was the followed by the realisation that there is a need to change leadership culture and work wellbeing is built up of community factors.</p>	
Keywords	co-configuration and work wellbeing

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn kehittämisen perusteita	4
2.1	Työhyvinvoinnin kehittäminen	4
2.2	Yhteiskehittelyllä toteutuva työn kehittäminen	7
2.3	Työyhteisön oppiminen muutoksessa	10
3	Työyhteisön työhyvinvointi	12
3.1	Kuntoutus muutoksessa	12
3.2	Yhteisön merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa muutoksessa	13
3.3	Työhyvinvoinnin kokemusikkuna	15
3.4	Työhyvinvoinnin muutosikkuna	15
3.5	Työhyvinvoinnin kuormitusikkuna	19
3.6	Työn kehittämisellä työhyvinvointia	19
4	Kehittämistyön toimintaympäristö	21
5	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	22
6	Menetelmälliset ratkaisut	23
6.1	Kehittämistyön eteneminen	23
6.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa	25
6.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa	29
6.4	Aineiston keruu yhteiskehittelystä	32
6.5	Aineiston analysointi	33
7	Työhyvinvoinnin merkitystekijät	34
8	Työhyvinvointi haastaa johtamiskulttuurin	39
8.1	Kehittämistyön tulosten jäsentäminen toimintajärjestelmän avulla	39
8.2	Muutoksessa yhdessä oppimalla lisää työhyvinvointia	42
9	Pohdinta	44
	Lähteet	60

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupahakemus

Liite 2. Tutkimuslupatiedote

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Liite 4. Sisällön analyysi

1 Johdanto

Suomalainen 2000-luvun työelämä elää jatkuvaa muutosta. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistaminen ja muutos on voimistunut erityisesti 2010 luvulla sekä myös kuntoutus toimintana elää alati jatkuvassa muutoksessa. Victor ja Boynton ovat kuvanneet työn tekemisen historiallista kehitystä vaiheittain käsityömaisista, kokemukseen perustuvista työtyypeistä erilaisten massatuotantotapojen kehittymisen kautta jatkuvaan yhteiskehittelyyn perustuvaan työhön. (Toikko – Rantanen 2009: 7; Rissanen – Lammintakanen 2011: 15; Järvikoski – Lindh – Suikkanen 2011: 7; Mäkitalo – Paso 2008: 10; Victor – Boynton 1998.)

On kiistatta selvää, että yhteiskuntarakenteet ja työntekeminen ovat muutoksessa. Myös kuntoutus, työhyvinvointi ja johtaminen ilmiöinä ovat muutoksessa. Työhyvinvoinnin rakentuminen ei peilaudukaan vain yksilöön kohdistuvien fyysisten kuormitustekijöiden kautta mutta kuitenkin työhyvinvoinnin tukemiseen kohdistuvat nykytoimet ovat hyvin pitkälti kuormitustekijöiden kautta tarkasteltuja yksilöön kohdistuvia yksittäisiä tekoja kuten esimerkiksi työkykyarviot ja erilaiset kuntoremontit. Vielä ei ole luotu koko kuntoutusprosessin kattavaa tapaa saada aikaan yhteinen perusta työkytkennälle, jonka avulla edistettäisiin työhyvinvointia ja työurien jatkamista. (Ahonen 2008: 5-9; Ylisassi 2009: 2-3.)

Puutteellisesta kuntoutuksen työkytkennästä yhtenä esimerkkinä on myös lokakuussa 2012 Metropolian auditoriossa järjestetyssä Työelämäkuntoutus työpaikoilla-seminaarissa esiinnousseet tosiasiat. Seminaariin osallistuivat työterveyshuollon ammattilaiset eri organisaatioista sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Seminaarissa toteutettiin work shop- työskentely, jossa pienryhmissä tuotettiin vastauksia kysymykseen mitä työhön kuntoutus ja työelämäosallisuuden vahvistaminen ovat käytännössä tämän päivän työelämässä? Työhön kuntoutuksen välineitä tuli esille kymmenittäin, mikä kuvastaa hyvin työhyvinvoinnin haurautta: tarvitaan kymmenittäin välineitä työssä jaksamiseen ja siinä tukemiseen, työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Myös omassa organisaatiossani Auronissa on viimevuosien ajan eletty muutoksessa ja työyhteisö on kokenut tämän avointen keskustelujen ja työhyvinvointikyselyiden perusteella raskaaksi. Henkilöstö on tärkein voimavara, jolla on työhyvinvoinnin,

osaamisen ja sitoutumisen välityksellä tuloksellisuuden kehittämisessä keskeinen rooli (Syvänen – Erätuli – Kokkonen – Nederström – Strömberg 2008: 11). Näistä ajatuksista sekä työyhteisön kokemuksista syntyi idea tähän opinnäytetyöhön. Tässä opinnäytetyössä voidaan nähdä toiminnan kerroksellisuus: itse työn kehittäminen toteutui pajatyöskentelynä ja varsinaisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kerätyn aineiston perusteella, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä oli työhyvinvoinnin kannalta.

Muutoksen keskellä puhutaan myös työurien pidentämisestä välttämättömänä keinona osana talouden hallintaa (vrt. Kuntoutusselonteko 2002). Työurien pidentämisen mahdollistamiseen liittyy luonnollisesti myös työhyvinvoinnin vahvistaminen, josta yhtenä esimerkkinä seuraava:

”Globaalista taloudesta riippuvan Suomen on pystyttävä mahdollisimman korkeaan tuottavuuteen. Tämä on mahdollista vain pidentämällä työuria, nostamalla työhön osallistuvuutta ja uudistamalla työelämää. Tässä tarvitaan teknologisia, organisatorisia ja sosiaalisia uudistuksia. Tästä muodostuu moniulotteinen yhtälö, jossa myös työterveydellä ja kuntoutuksella on tärkeä rooli, kuitenkin yhdessä muiden työelämän toimivuuteen liittyvien tahojen kanssa.” (Spanger – Arnkill – Jokinen – Jääskeläinen – Keskinen 2011: 20.)

Henkilöstön luottamusta lisää kaksisuuntainen vuorovaikutus, joka tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa. Vuorovaikutus tarjoaa myös muutoksen toteuttajalle tilaisuuden hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Näin henkilöstö suhtautuu muutokseen myönteisesti ja sitoutuu siihen. Henkilöstön epätietoisuus ja ahdistus vähenevät ja luottamus tulevaisuuteen kasvaa. Työntekijöiden kokemus tiedon saannista, kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisesta on muutoksen oikeudenmukaiseksi kokemisen edellytys. Kyvystä sopeutua muutoksiin on tullut organisaation, johtajien ja työntekijöiden menestymisen keskeinen edellytys. (Taskinen 2011: 158 -160, 163-164.)

Työhyvinvoinnille ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta keskeisinä asioina siihen liitetään tyytyväisyys työhön ja työssä rasittuminen tai siinä jaksaminen. Työhyvinvointia tukevan toiminnan tarkoituksena on lisätä työn mielekkyyttä ja motivoitumista. (Laaksonen 2005: 149,160.) Työelämän haasteellisuus, kuten kiire ja kuormittavuus, haittaavat pitkään jatkuessaan työssä jaksamista ja murentavat työhalua. Sairaudet näkyvät lisääntyneinä ja pitkittyneinä sairaslomina ja niiden

vuoksi työntekijän ajautumisena pois työelämästä. Työpaikoilla esiintyvien ongelmien varhainen havaitseminen ja työpaikkojen työhyvinvointia ylläpitävän toiminnan kehittäminen edellyttävät työpaikan ja kuntoutuksen toimijoiden välistä yhteistyötä. (Järvikoski 2004:15.)

Työhyvinvointi-ilmiötä kuvaavat käsitteet ja tarkastelun taustalla vaikuttavat näkökulmat ratkaisevat pitkälti, miten vaikutamme siihen. Esimerkiksi pelkästään lääketieteellinen näkökulma on suppea, joten tarvitsemme tietoa myös kokemuksesta ja toiminnasta. Launis ja Koli ovat jäsentäneet kolme erilaista työhyvinvoinnin kehystä, näkökulmaa, tarkasteluikkunaa: kokemus- kuormitus- ja työn muutoksen ikkunat. Tarkasteluikkunat on tuotettu erään opettajayhteisön kehittämis- tutkimushankkeen pohjalta. (Gerlander – Launis 2007: 202-203).

Työhyvinvointia edistäviä hankkeita tulisi suunnata aiempaa enemmän ”itse työn” kehittämiseen. Vaikka työhyvinvointi-ilmiöstä sekä puhutaan että kirjoitetaan paljon ja sitä arvioidaan ja edistetään lähes jokaisessa työpaikassa, ilmiön eri näkökulmien ja käsitteellistämisen tapojen tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle. (Gerlander – Launis 2007: 203.) Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä merkitystä työhyvinvoinnin kannalta oli yhteiskehittelynä toteutuvalla itse työn kehittämisellä.

Heli Ahonen toteaa väitöskirjassaan, että yhteiskunnallistumiskehityksen kiihtyminen lisää tarvetta työyhteisöissä tapahtuvaan kehittämiseen ja oppimiseen, muutoksessa oppimiseen. Oppimiskäytäntöjen tarkoituksena on kehittää työtoiminnan kohteen hallintaa. Oppimiskäytännöt ovat se yhteisen oppimisen, toiminnan ja yksilön tekojen välinen yhteisöllinen taso, jolla ristiriitaiset vaatimukset tunnistetaan, ristiriitoihin reagoidaan ja niitä yritetään ratkaista improvisoimalla uusia tekoja. Työyhteisön oppimisen ja toimijuuden uusi teoreettinen tulkinta ei rajaudu työyhteisön sisälle vaan se kytkeytyy oppimisjärjestelmän muiden toimijoiden – asiantuntijoiden ja esimiesten – oppimisen ja toimijuuden vastaavaan muutokseen ja uusien johtamistapojen kehittämiseen. (Ahonen 2008: 85, 87, 92.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän työn kehittämisen tarve lähti henkilöstöstä. Työn kehittäminen ja siitä tehtävä opinnäytetyö toteutettiin Auronissa, yksityisessä fysio- ja toimintaterapiapalveluita tuottavassa perheyrityksessä. Työn kehittäminen toteutettiin pajatyöskentelynä. Kehittämispajat toteutuivat jokaisesta pääkaupunkiseudun Auronin omasta yksiköstä kootun kehittämistyöryhmän jäsenten välisenä yhteistyönä.

Opinnäytetyön idea lähti siitä, että Auronin työyhteisössä käytyjen avointen keskusteluiden ja toteutettujen työhyvinvointikyselyiden perusteella kävi ilmi, että kaikki uudet kehitetyt toimintakonseptit ja toimintamallit eivät välttämättä vastanneet työntekijöiden näkemyksiä hyvistä ja toimivista toimintatavoista. Muutoksen keskellä kävi myös niin, että uusiin käytänteisiin liittyen ei ollut selkeää ohjeistusta tai prosessikuvausta olemassa. Muutoksen keskellä oli tunnistettavissa häiriöitä, jotka aiheuttivat ongelmia työn sujuvuuden ja tuloksellisuuden saavuttamisen kannalta. Häiriöt näkyivät kiireenä, toimintojen ja suoritusten korjaamisena, ylimääräisenä työnä sekä aiheuttivat tekijöilleen monenlaisia oireita ja tuntemuksia. Epäsujuvuus on aikaa vievää ja aika on rahaa. Epäsujuvuus koetaan kuormittavaksi ja se vähentää työhyvinvoinnin kokemista. Näin ollen työntekijöiden osaamiseen kohdistui uudenlaisia vaatimuksia, joihin vastaamisesta oli muodostunut myös johtamisen haaste: millaisella menetelmällä työn muuttuviin osaamisvaatikuksiin vastattaisiin? (Ahonen 2008; Launis – Virtala – Ruotsala 2009: 5-6.)

Tämänkaltaisen kehittämistoiminta oli myös kuntoutuksen muuttuvan paradigman mukaan perusteltua. Työurien pidentäminen on kirjattu jo hallitusohjelmaankin ja kuntoutustoiminta voidaan nähdä myös työhyvinvointia parantavana. Uusi kuntoutusparadigma korostaa asiakaslähtöistä, asiakkaan aktiivisuutta ja osallistumista tukevaa toimintamallia, jossa kuntoutus tukitoimineen tuodaan lähelle kuntoutujan arkielämää, työprosessia ja elinympäristöä. (Järvikoski – Härkäpää 2004.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämällä oli työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Työn kehittämisen tavoitteena on työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistuminen.

2 Työn kehittämisen perusteita

2.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia edistäviä hankkeita tulisi suunnata aiempaa enemmän ”itse työn” kehittämiseen. Vaikka työhyvinvointi-ilmioistä sekä puhutaan että kirjoitetaan paljon ja sitä arvioidaan ja edistetään lähes jokaisessa työpaikassa, ilmiön eri näkökulmien ja käsitteellistämisen tapojen tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle. (Gerlander – Launis

200:203.) Viimeaikaisten tutkimusten mukaan kehittäjät ovat todenneet kommunikaatiotaitojen merkityksen keskeiseksi ja kehittäminen on jatkuvaa asiantuntijatyötä. On jopa harhaanjohtavaa puhua projekteista ja hankkeista, joilla on tietty aikataulu. Kehittäminen on jatkuvaa etenemistä tarkistettavissa olevaan suuntaan. (Kirjonen 2006: 132.)

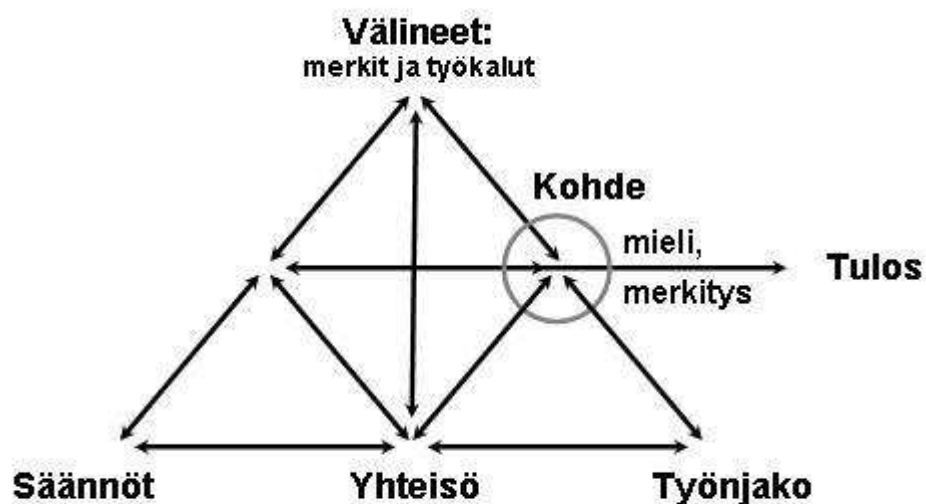
Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä. Työtehtävät edellyttävät lähes aina yhteistyötä muiden kanssa, ja siksi työn kehittäminen vaatii ihmistenvälisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. (Heikkinen 200: 16.) Tämän opinnäytetyön lähtökohtaisena oletuksena on, että yhteistyöllä eli yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin kokemista työyhteisössä.

Toiminnan tutkimisen yhtenä suuntauksena voidaan pitää kehittävää työntutkimusta. Toimintatutkimuksen tapaan kehittävässä työntutkimuksessa analysoidaan ja kehitetään käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa. Kehittävässä työntutkimuksessa pyritään tehostamaan työtä tarkoituksenmukaisilla välineillä ja työnjaolla ja tämän tarkoitus on ymmärtää työtoiminnan ongelmia toimijoiden näkökulmasta muun muassa tutkimalla, mitä he puhuvat siitä. Samalla toiminnassa on pyrkimys muutokseen ja pyritään toimijoiden tukemiseen toiminnan sisäisten ristiriitojen tunnistamisessa ja välineiden kehittämisessä ongelmien ratkaisemiseksi. (Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006:39 - 62.)

Kehittävässä työntutkimuksessa käytetään toimintajärjestelmän mallia, jossa analysoinnin kohteena on yksittäisiä tekoja laajempi toiminta. Toimintajärjestelmä määrittää yksilön tekojen ja yhteisöllisen toiminnan suhdetta ja näin ollen se toimii työvälineenä toiminnan sisäisten vaikutusrakenteiden analysoinnissa. Työorganisaatioissa on usein vaikea jäljittää yksittäisen teon tai tapahtuman välisiä seurauksia. Samoin ilmiöiden ja ongelmien syitä on myös usein hankala määrittää. Toimintajärjestelmän analysoinnin avulla toiminnan sisäiset suhteet ja vaikutusrakenteet voidaan tuoda näkyviksi. (Muutoksen tekijät n.d., Engeström 1995: 41-72.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän mallia työn kehittämisen lähtökohtana olevien ristiriitojen tunnistamisessa sekä tulosten tulkinnessa.

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta, tietyn paikallisesti organisoituneen yhteisön toimintakäytäntöä. Vakiintuneisuus näkyy siinä, että yhteisöllä on toimintaa varten olemassa erityiset välineet, vakiintuneet säännöt ja sisäinen työnjako. Toimintajärjestelmän tärkein elementti on toiminnan kohde, eli se, mihin työntekijät pyrkivät vaikuttamaan ja minkä tuloksen he pyrkivät saamaan aikaan. Tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Yhteisö puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä toimintajärjestelmän osanottajia, jotka jakavat saman kohteen. Työnjakokysymykset ovat muuttuneet jatkuvasti monimutkaisemmiksi, kun työtehtävät ovat eriytyneet yhä erikoistuneemmiksi osiksi koko tuotanto- tai palvelutoiminnan kokonaisuudesta. Työssä tapahtuvat häiriöt, innovaatiot ja muutokset voidaan ymmärtää toimintajärjestelmän sisäisten jännitteiden ja vuorovaikutusten tuloksina. (Muutoksen tekijät n.d, Engeström 1995: 52; Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 63.)

Toimintajärjestelmän malli (kuvio 1) ei kuvaa kattavasti kehittämisen kohteena olevaa toimintaa, vaan auttaa jäsentämään epämääräisiä ongelmia. Rakennemallin avulla selvitetään yhdessä toimijoiden kanssa toiminnan ristiriitoja, muutoksen tärkeimpiä lähteitä.



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli Engeströmin (1995) mukaan.

Engeström kuvaa toimintajärjestelmän osatekijöiden välille syntyvien ristiriitojen näkyväksi tekemisen työn kehittämisen käynnistävänä tekijänä. Näiden ristiriitojen

ratkaiseminen johtaa muutoksiin toiminnassa ja sitä kautta synnyttää uusia toimintamuotoja tai työvälineitä. Toimintajärjestelmässä toiminta jäsentyy toiminnan kohteen ja toiminnan tavoitteiden kautta. Kun toiminta ymmärretään yhteisöllisinä tekoina kohti tavoitetta, se ohjaa pohtimaan työnjakoa ja toiminnan eri vaiheita. Toimintajärjestelmämallissa edellä mainitut tekijät yhdistyvät vielä toimintaa ohjaaviin ja rajoittaviin sääntöihin tai yhteisön luomiin rakenteisiin. (Engeström 1995: 51-53, 56.)

2.2 Yhteiskehittelyllä toteutuva työn kehittäminen

Fenton ja Pettigrew toteavat yleiskatsauksessaan organisaatioiden uusista muodoista että *”integraatio ja keskinäinen riippuvuus muodostuvat organisaatioiden päätoiminnaksi”* ja se *”tekee välttämättömäksi joustavat organisaatorajat ja vaatii enemmän yhteistoimintaa ja siten realitionaalisia organisaatiomuotoja”* (Fenton ja Pettigrew 2000: 8). Oppiminen, tieto, luottamus ja sosiaaliset verkot ovat nousseet organisaatioiden tutkimisen ja johtamisen keskiöön. (Engeström 2004: 78.)

Victor ja Boynton tuovat esille yhteiskehittelyn tunnuspiirteitä, joita ovat pitkän elinkaaren tuote tai palvelu, joka ei koskaan tule valmiiksi. Yhteiskehittely on käyttäjän toimintaan sopeutuva ja se vaatii jatkuvaa uudelleen kehittelyä käyttäjän, tuottajan ja tuotteen itsensä välisenä vuoropuheluna. Yhteiskehittelyssä varsinainen tuotanto ja uusien tuotteiden tai toimintatapojen kehittäminen pyrkivät sulautumaan yhteen. Victorin ja Boyntonin mukaan yhteiskehittelyyn liittyy dialoginen tieto toisin kuin esimerkiksi massaräätälöintiin liittyy arkkitehtuuritieto ja sarjatuotantoon liittyy koodattu tieto. (Engeström 2004: 80-82.)

Työpaikalla toteutettavaa yhteistä kehittämistyötä, kehittämisponnistusta, voidaan toteuttaa pajatyöskentelynä, jota voidaan kutsua muutospajaksi. Muutospajan tavoitteena on edistää pajaan osallistuvien työhyvinvointia tukemalla osallistujia työn kehittämisessä. Kehittämisen lähtökohtana on, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. (Launis – Schaupp – Koli – Rauas-Huuhtanen 2010: 1.)

Aikaamme leimaa nopea ja jatkuva muutos. Työelämässä on siirrytty toisiaan seuraavista muutoksista lähemmäs jatkuvan muutoksen kulttuuria. Työn luonne on muuttunut tai muuttumassa osaamisvaatimuksiltaan; yksilön on hallittava ammattiinsa liittyvän substanssiosaamisen lisäksi toimiminen osana verkostoa ja yhteisöä, jolloin oppiminen

työssä johtaa yhteisölliseen osaamiseen. (Mäkitalo – Paso 2008: 20-21; Virkkunen – Ahonen 2008: 11-18.)

Omaan työhön vaikuttamisen tärkeys on tullut esiin jo monissa hankkeissa mutta hankkeissa on usein rajattu tai valmiiksi annettu ongelmanasettelu. Muutospajassa työn analysointi ja kehittäminen eivät rajoitu vain annetun ongelman yhteistoiminnalliseen ratkaisuun vaan pajaan osallistujat ovat itse mukana määrittämässä kehittämisen lähtökohtia ja ongelmanasetteluja. Pajatyöskentelyn seurauksena voi syntyä tarvetta muutokselle laajemminkin työpaikan toimintakäytäntöihin. (Launis ym.2010: 1.)

Pajatyöskentely edellyttää yhteistä aikaa sekä työn analysoinnin ja kehittämisen välineitä. Yhteisillä sovituilla välineillä toimintaa arvioidaan ja kehitetään osana koko organisaation muutosprosessia. Tällaiset välineet ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, sillä välineiden avulla voidaan ylittää yksilöllistäviä ja syyllistäviä tulkintoja ja suunnata kehittämistoimet työhön ja sen muutoksiin. Pajatyöskentelyn avulla saadaan myös tärkeää tietoa siitä, miten työyhteisöt ovat kokeneet muutokset ja tämä puolestaan edistää organisaation moniäänisyyden ja monipuolisen osaamisen käyttöä muutostilanteissa. Pajatyöskentelyssä pyritään lisäämään johdon ja henkilökunnan välistä sekä eri työyhteisöjen ja toimintojen välistä vuorovaikutusta organisaatiossa. Pajatyöskentelyn seurauksena syntyvät ratkaisut ja uudet toimintatavat edistävät organisaation innovatiivista toimintaa ja tukevat henkilöstön motivoitumista ja työhyvinvointia. (Launis ym. 2010: 1-2.)

Yhteiskehittely ei tarkoita, että eri osapuolten kehittämistavoitteet olisivat sellaisenaan yhtenevät. Yhteiskehittely edellyttää kuitenkin, että eri osapuolet pystyvät verkostossa vuorovaikutuksen myötä löytämään yhteisiä kehittämisen kohteita. Työn kehittämisessä oppimisen perustana on jonkin parhaan käytännön sijasta se, että toimijat keskenään jakavat erilaisia kokemuksia. (Alasoini 2011: 104-105.)

Vuosina 2005 - 2008 toteutetun Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät-toimintatutkimukseen eli Hoteva - projektiin osallistuneilla työpaikoilla parannettiin yhteisvoimin työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä vahvistettiin työntekijöiden ja esimiesten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, osaamista sekä työn hallintaa. Hankkeen vaikutuksen seurauksena työpaikoilla koettiin enemmän työn imua ja iloa sekä monilla työpaikoilla myös työn paineet, kuormittavuus ja kiire hellittivät. Hoteva oli jatkotutkimus

Sirpa Syväsen väitöstutkimukselle, jossa keskityttiin tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin ja vanhuspalvelujen ongelmien paikantamiseen. Hotevassa näkökulmana oli työhyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. (Syvänen ym.2008: 1,8.)

Yhteistoiminnallisen kehittämistavan avulla työntekijät, esimiehet ja päättäjät oppivat toiminaan entistä tietoisemmin yhteistoiminnan strategian mukaisesti sekä vaikutusmahdollisuudet työyhteisön päämääriin, tavoitteisiin, yhteisiin pelisääntöihin ja työn periaatteisiin paranevat. Yhteistoiminnalla on keskeinen merkitys työn tekemisen tasoon ja koettuun tyytyväisyyteen. (Syvänen ym. 2008: 24, 30.)

Yhteistoiminnallisia menetelmiä ovat muun muassa avoimeen ja tasavertaiseen vuoropuheluun perustuvat keskustelut esimerkiksi kehityspajoissa tai työkonferensseissa ja työseminaareissa, kehittämissyryhmissä ja palaverissa (Syvänen ym. 2008: 5, 6; Alasoini 2011: 111). Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään laajenevaan dialogiin, opitaan muilta ja ollaan toisista kiinnostuneita. Vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa on aktiivinen osallistuminen mahdollista. (Toikko – Rantanen 2009: 93.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kehittämispajoina toteutuneessa työn kehittämisessä keskeisenä tavoitteena oli saada mahdollisimman laajan ja avoimen dialogin avulla esille Auronin työyhteisön toimintaan liittyvät kehittämistarpeet ja –toiveet, sekä kehittää itse työtä yhteisiä tavoitteita kohti tavoitteena työhyvinvoinnin vahvistaminen (vrt. Syvänen ym.2008: 9).

Yhtenä toiminnallisen osallistumisen välineenä voidaan käyttää esimerkiksi kuvallisia tekniikoita, jolloin kuvien tarkoitus on konkretisoida todellisuutta ja niitä voidaan käyttää muun muassa erojen hahmottamiseen ja asioiden ja ilmiöiden jäsentämiseen. Esimerkiksi taulukoiden avulla voidaan hahmotella palvelujen saatavuutta tai osallistujat kirjaavat esimerkiksi tulevaisuusmuistelun mukaisesti asioita kortteihin, jotka sitten sijoitetaan taululle ja niitä ryhmitellään ja kategorisoidaan. Asioiden visualisoinnin tarkoitus on mahdollistaa kriittinen keskustelu. (Bardy – Känkänen 2005, Chambers 2005, Toikko – Rantanen 2009: 110 -112.)

2.3 Työyhteisön oppiminen muutoksessa

Tässä työssä yhteiskehittelyllä oli tarkoitus kehittää työn tekemistä ohjaavia toimintakonsepteja, toimintamalleja. Erityisesti 1990-luvun alun taloudellisten kriisien ratkaisemiseksi sekä julkiset että yksityiset organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään toimintatapojaan yhä tehokkaammiksi kehittämällä toimintakonsepteja. Toimintakonsepti ei ole vain yksittäinen uusi toimintamalli tai johdon asettama strateginen tavoite. Kun aiempia toimintamalleja ja –konsepteja korvataan uusilla, syntyy monenlaista arkisten toimintatapojen törmäyksiä. Uudet toimintakonseptit saattavat jäädä vain johdon strategiapuheisiin. Organisaation johto ja muutokonsultit esittävät usein, että muutos toteutuu kunhan työntekijöiden asenne ja ”pään sisäiset” mallit saadaan muutettua ja työntekijöiden muutosvastarinta poistettua. On selvää, että uudenlaiset toimintakonseptit edellyttävät tekijältään monenlaista orientaatiota mutta vanha toimintakonsepti ei ole vain työntekijöiden pään sisäinen malli vaan se on rakentunut sisään myös organisaation työtiloihin, sääntöihin, yhteistoiminnan malleihin, suorite seurannan menetelmiin ja palkitsemisen tapoihin. Toimintakonseptin muutos edellyttää monenlaisia muutostekoja organisaatiossa. Toimintakonseptit määrittävät sen mitä tehdään, miksi ja miten tehdään. (Launis ym.2010: 7-8.)

Toimintakonseptien kehittämisessä ja hallinnassa on kysymys siitä, että toistuvien häiriöiden perusteella tunnistetaan toimintajärjestelmän osissa tapahtuneita muutoksia sekä näiden osien sisälle ja välille syntyneitä ristiriitoja. Ristiriitojen ylittämiseksi kehitetään uusia toimintamalleja ja periaatteita, joita toteutetaan käytännössä kokeilujen kautta. (Virkkunen – Ahonen 2007: 51.)

Uuden toimintakonseptin idea ei ole muutoksen alkupiste vaan sen keskivaiheen taitekohta ja sitä edeltää vallitsevan toimintakonseptin toimimattomuus ja kriisin uhka, joka näin ollen luo muutostarpeen. Ekspansiivisesta eli laajentuvasta oppimis- ja kehitysprosessista puhutaan silloin, kun kriisin uhka voitetaan kehittämällä uusi, laajemmin hahmotettuun toiminnan kohteeseen suuntautuva toimintaperiaate. Ekspansiivisen muutoksen toteutuminen on pitkä ja monivaiheinen kollektiivinen oppimisprosessi. Myös oppimisessa merkittävien ja laajojen kokonaisuuksien aikaansaaminen edellyttää useiden henkilöiden toisiaan täydentäviä, suunnitelmallisia tekoja eli yhteistä toimintaa. Esimerkiksi toimintakonseptien kehittäminen edellyttää monen henkilön oppimiseen suuntautuneita tekoja. Ottamalla haltuun entistä laajempi

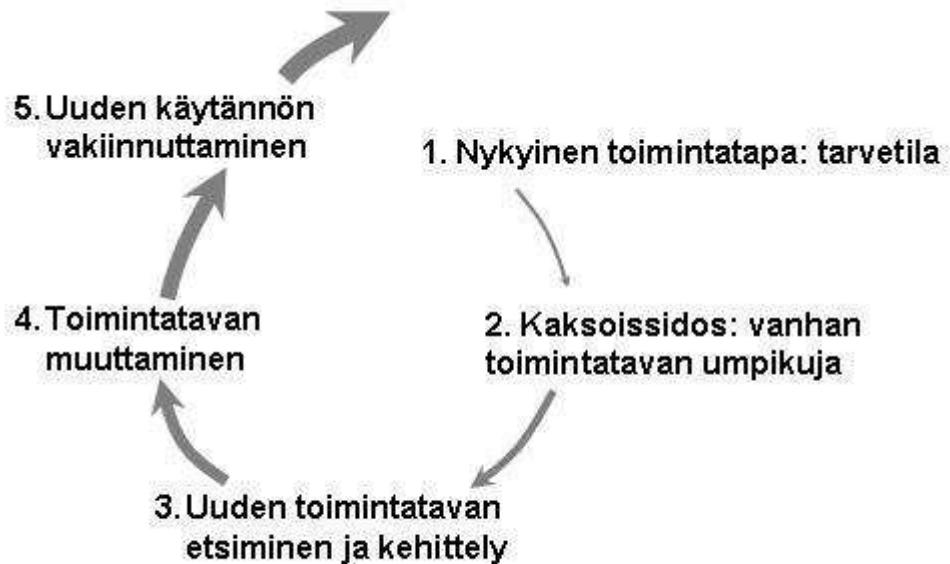
toiminnan kohde, voidaan puhua ekspansiivisesta oppimisesta. (Virkkunen - Ahonen 2007: 47-48, 72-73.)

Heli Ahonen toteaa väitöskirjassaan, että uusien oppimiskäytäntöjen tuottamiseen tarvitaan yhteisön yhteistä kehittämistoimintaa, yhteistä ekspansiivista oppimista. Kun työyhteisö alkaa yhdessä tehdä oppimisen muuttamiseen tähtääviä ekspansiivisia oppimistekoja, se siirtyy epävirallisesti improvisoiduista yksilöiden selviytymis- ja oppimiskeinoista ja etsivästä oppimisesta määrätietoiseen oppimiskohteen rakentamiseen ja uusien oppimiskäytäntöjen luomiseen. Oppimiskäytäntöjen suunnittelu ja kokeilu yhteistyössä asiantuntijoiden ja johdon kanssa muuttaa työyhteisön toimijoiden itselleen asettamien toimintamahdollisuuksien rajoja, sosiaalista liikkumatilaa. Koska toiminnan kohde on jatkuvasti kehittyvä, oppimista ei voi vakiinnuttaa massatuotannon logiikan mukaisella asiantuntijoiden ja henkilöstön välisellä työnjaolla. Oppimisjärjestelmän johtaminen tarkoittaa niin ollen toimijuuden uudelleen organisoinnin johtamista, oppimisen palastelun ja strategioiden jalkauttamisen sijasta. (Ahonen 2008: 92-93.)

Engeströmin mukaan ekspansiivinen oppimistoiminta on tilapäistä toimintaa, joka välittää tieteen ja työntekemisen välistä suhdetta (Engeström 1987: 124-127). Tässä työssä toimintakonseptien kehittämistarve kytkeytyi työhyvinvoinnin kokemiseen muutoksessa laajempaan ilmiöön. Tässä työssä toimintakonseptilla tarkoitetaan työn tekemiseen liittyviä toimintamalleja, joiden kehittämisen tavoitteena oli työn tekemiseen liittyvien ongelmakohtien korjaantuminen määrittämällä selkeät toimintamallit, jotka liittyivät kehittämistyöryhmän itse määrittelemiin ongelmakohtiin. Tässä työssä käytettiin toimintakonsepti- käsitettä, koska itse työn kehittäminen toteutettiin organisaatiossa, jossa työn kuvauksista ja toiminnan ohjeistuksista käytetään nimitystä toimintakonsepti. Auronissa on olemassa konseptikäsikirja, johon on koottu erilaisia toimintaa ohjaavia konsepteja, jota päivitetään ja kehitetään jatkuvasti. (vrt. Virkkunen - Ahonen 2007: 44-45.)

Ekspansiivinen oppimisteorian mukaan oppiminen ei luonnollisestikaan etene suoraviivaisesti vaan siinä tapahtuu edestakaista liikettä ja paluuta aikaisempiin vaiheisiin. Muutoksessa tapahtuu jatkuvaa oppimista ja muutoksen eri vaiheille ovat tyypillistä syntyvät ristiriidat, joten olennaista on tunnistaa kunkin vaiheen olennaisimmat, käytännön toiminnassa lisääntyneinä häiriöinä näkyviksi kehittyneet ristiriidat. Oppimisteot ovat yhteisiä ja tapahtuvat dialogin eli vuoropuhelun avulla.

(Engeström 2004: 61; Virkkunen- Ahonen 2007: 50.) Seuraavassa (Kuvio 2) Engeströmin mukaan teoreettinen, pelkistetty malli ekspansiivisesta oppimisesta (Engeström 1995: 87-92).



Kuvio 2. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Engeström 1995: 92).

Uusi toimintakonsepti vakiintuu vasta, jos nämäkin ristiriidat kyetään ylittämään. Se edellyttää uudenlaisen yhteistoiminnan sekä uusien yhteisten välineiden ja pelisääntöjen kehittämistä toimintaan sidoksissa olevien yhteisöjen kanssa.

3 Työyhteisön työhyvinvointi

3.1 Kuntoutus muutoksessa

Kuntoutus sisältää paljon muutakin kuin lääkinnällistä kuntoutusta. Kuntoutus liittyy muun muassa urheilijoiden vammautumiseen ja kuntoutumiseen, nuorten elämänhallinnan vahvistamiseen ja syrjäytymisen ehkäisemiseen, työurien pidentämiseen, ikääntyneiden ihmisten toimintakyvyn ylläpysymiseen ja omassa elinympäristössään pärjäämiseen. 1940 - 1950 luvulla kuntoutuksen tavoitteena oli saattaa potilas sairausvuoteelta takaisin työhön ja hyödylliseksi yhteiskunnan jäseneksi. 2000-luvulla on kiinnitetty erityistä huomioita kansalaisten työssä jaksamisen tukemiseen ja työurien pidentämiseen. Myös työntekeminen on muutoksessa, joten on

väistämättä selvää, että myös työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat tekijät elävät muutoksessa. Työelämän muutoksen huomioimista kuntoutuksessa peräänkuulutetaan nykyhetken keskusteluissa yhä enemmän. (Järvikoski – Härkäpää 2011: 8-9, 24; Kuntoutusselonteko 2002; Ylisassi 2009: 5-8, Suikkanen – Lindh 2007.)

Kuntoutuksen toimintamalli, paradigma, on varsin pitkään ollut vajavuuskeskeinen. Kuntoutuksen toteutuksessa on korostunut asiantuntijalähtöisyys ja yhä pidemmälle edennyt erikoistuminen. Uusi paradigma tarkastelee yksilöä toimintaympäristössään ja ajattelumalliin kuuluu sosiaalisten tekijöiden ja toimintaympäristön huomioiminen kuntoutusprosessissa. Kuntoutuja nähdään aktiivisena osallistujana kuntoutukseen sekä sen suunnitteluun ja toteutukseen, kuntoutujalla on oikeus olla mukana päättämässä omista asioistaan. (Järvikoski - Härkäpää 2004: 53 – 54; Järvikoski 1994.)

Kuntoutuksessa kiinnitetäänkin huomiota kuntoutujan voimavaroihin vajavuuskeskeisyyden sijaan. Kehitystä kuvataan etenemisenä vajavuusparadigmasta kohti valtaistavaa paradigmaa, jolloin toimintamalli perustuu näkemykseen, että ihmisen elämäntapa on hänen ja toimintaympäristönsä vuorovaikutuksen tulosta. Uusi kuntoutusparadigma korostaa asiakaslähtöistä, asiakkaan aktiivisuutta ja osallistumista tukevaa toimintamallia, jossa kuntoutus tukitoimineen tuodaan lähelle kuntoutujan arkielämää, työprosessia ja elinympäristöä. (Järvikoski - Härkäpää 2004: 53-54.) Työhyvinvoinnin rakentumisessa voitaneen puhua myös työelämäkuntoutuksesta, mutta mitä se tarkoittaa? Muuttaessaan tuotannon tai palvelujen tuottamisen periaatteita yritysten ja organisaatioiden täytyy oppia paitsi organisoimaan tuotanto uudella tavalla myös rakentamaan uudenlaiset johto-työntekijäsuhteet, työn johtamisen tavat, sekä informaatio- ja oppimisjärjestelmät (Launis - Pihlaja 2005).

3.2 Yhteisön merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa muutoksessa

Ennen työtä tehtiin yksin. Työn muutosten myötä työn tekeminen on muuttunut yhteisölliseksi. Yhteisötaso on keskeinen taso, olipa kyse sitten osastosta, solusta, kotipiiristä, kerroksesta, päädyistä, tiimistä, työpaikasta, alueesta, palveluketjusta, sosiaali- ja terveystoimesta tai perusturvan hallinnonalasta kokonaisuudessaan. Organisaatio luo yksilöille monenlaisia paineita, jotka muun muassa vaikuttavat työkäyttäytymiseen, saavat aikaan rutiineita, synnyttävät vuorovaikutuksen muotoja ja muovaavat ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia. Yhteisö eli organisaatio antaa

esimies-asemissa oleville henkilöille keinot ohjata, vaikuttaa ja kontrolloida työtä ja toimintaa esimerkiksi päätöksenteolla. (Syvänen 2008: 18-20.)

Ylisassi kirjottaa väitöskirjassaan, että kuntoutuksen kohteen ja strategioiden tarkastelussa työelämässä toimiminen on työikäisten kuntoutuksessa keskeisellä sijalla. Työelämän muutosten oppimishaasteet liittyvät sekä yksilöihin että organisaatioihin ja muutosten keskellä on paineita oppimisen kytkemisessä erityisesti työyhteisön jäsenten omaan kehittämistoimintaan. Tämä alue on kuntoutuksessa vielä uutta ja sen suunnasta voidaan etsiä uusia aineksia kehittämistyölle. Sosiaalilainsäädäntömme sairauskäsitys on vanhentunut jämähdettyään vika-, vamma- ja sairauskäsitteen ympärille. Näin ollen se ei sisällä muuttuvan työelämän vaatimaa kokonaistoimintakykyä, mihin kuuluvat muun muassa motivoituneisuus, sitoutuminen ja osaaminen. Uuden työhyvinvointia koskevan lähestymistavan näkökulmasta yksilöiden työ- ja toimintakyvyn huomioon ottaminen muuttuvassa työelämässä edellyttää yhteisöllisyyttä ja koskee itse työtä toimintana. (Ylisassi 2009: 13.)

Organisaatio jäsentää myös viestintää, jossa eri ryhmiin kuuluvat ihmiset tekevät päätöksiä. Tällöin on keskeistä kiinnittää huomioita muun muassa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, yhteistoiminnan strategioihin ja päätöksenteon muotoihin. Yhteistoiminnalla työntekijöiden ja työnantajan edut ja intressit sovitetaan yhteen. Tärkeää yhteistoiminnan onnistumiselle on yksilöiden sitoutumisen aste. Koko organisaation etujen mukainen toiminta on korkean tuloksellisuuden toimintaa toisin kuin yksilöllinen maksimointi eli omien etujen mukainen toimintatapa, joka luonnollisesti on tuloksellisuuden asteista alin. Työhyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden kannalta paras yhteistoiminnan muoto on yhteistoiminnan strategia. Tällöin toimijat eli työntekijät, esimiehet ja vaikkapa poliittiset päätöksentekijät laittavat etusijalle organisaation eli yhteisön edun. (Syvänen 2008: 18-20.)

Tässä opinnäytetyössä jo kappaleessa 2.3 kuvatut työtoiminnan rakennemalli ja ekspansiivinen sykli eivät määrittele, miten työ pitäisi järjestää vaan muutokset nousevat työyhteisöstä: mitä sisältöjä analyysiin tuodaan sekä mitä ongelmia ja innovaatioita tunnistetaan. Työn kehittämistä voidaan toteuttaa kehittämistilaisuuksissa, joissa itse työ kehittyy tutkijan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Näin työtoiminnasta siirrytään oppimis- ja kehittämistoimintaan. Vaikka työhyvinvointi-ilmiöstä sekä puhutaan että kirjoitetaan paljon ja sitä arvioidaan ja edistetään lähes jokaisessa työpaikassa, ilmiön eri näkökulmien ja käsitteellistämisen tapojen tarkastelu

on jäänyt vähälle huomiolle. (Gerlander – Launis 2007 : 204; Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 65 – 67.)

3.3 Työhyvinvoinnin kokemusikkuna

Näkökulmat, joiden kautta lähestymme työhyvinvointi-ilmiöitä ja käsitteet, joiden avulla kuvaamme ja tulkitsemme työhyvinvointia, ratkaisevat pitkälti sen, miten siihen voidaan vaikuttaa. Launis ja Gerlander ovat jäsentäneet kolme työhyvinvoinnin tarkasteluikkunaa, joita ovat työhyvinvoinnin kokemus-, kuormitus ja muutoksen ikkunat. (Gerlander - Launis 2007: 202.)

Kokemusikkuna aukeaa kun tuotamme tietoa työhyvinvoinnista omiin kokemuksiimme ja tuntemuksiimme perustuen. Kokemusikkuna on työhyvinvoinnin näkökulmista välittömimmin tavoitettavissa oleva kehys, joka kuvaa työntekijän kokemuksia ja tuntemuksia työnteosta ja työyhteisöstä. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on oman työn kokeminen mielekkäänä. (Mäkitalo 2005; Antila 2006; Gerlander - Launis 2007: 202.)

Työhyvinvoinnin edistämistyössä keskusteluja, joissa jaetaan kokemuksia ja tullaan kuulluiksi, pidetään jo sinänsä hyvinvointia edistävinä. Kokemukset ankkuroituvat käytännön tilanteisiin ja ongelmanratkaisussa tavallisia ovat usein välittömät, yksilölliset korjaustoimet. Omista tai toisen kokemuksista oppiminen tarjoaa ennakkoinnin ja edistämistyön aineksia. Työhyvinvoinnissa on viime kädessä kysymys yksilön kokemuksesta ja on tärkeää, että kokemus tulee ilmaistuksi ja kuulluksi, sillä kokemus on aina kokijalleen tosi. Kokemuksen näkökulmaa voidaankin pitää tärkeänä työhyvinvoinnin lähtökohtana. Työpaikan monet muutokset haastavat työyhteisöä usein sellaisten toimintamallien kehittämiseen, joista ei ole olemassa paikallista, toimivaa sovellusta eikä aiempia kokemuksia. Edistämistyön tueksi tarvitaan tällöin myös niin sanottua kokeellista tietoa. Kokeellinen tieto kertyy toimintaa ja sen ehtoja tutkimalla sekä käytännön kokeilujen kautta. (Gerlander – Launis 2007: 206.)

3.4 Työhyvinvoinnin muutosikkuna

Launiksens ym. mukaan 2000-luvulla työn muutosta kuvaavat ainakin seuraavat ilmiöt: organisaatioille asetetaan jatkuvasti kannattavuuden, tehokkuuden ja paremman palvelun vaatimuksia ja monet muutokset kasautuvat päällekkäin. Muutoshankkeet

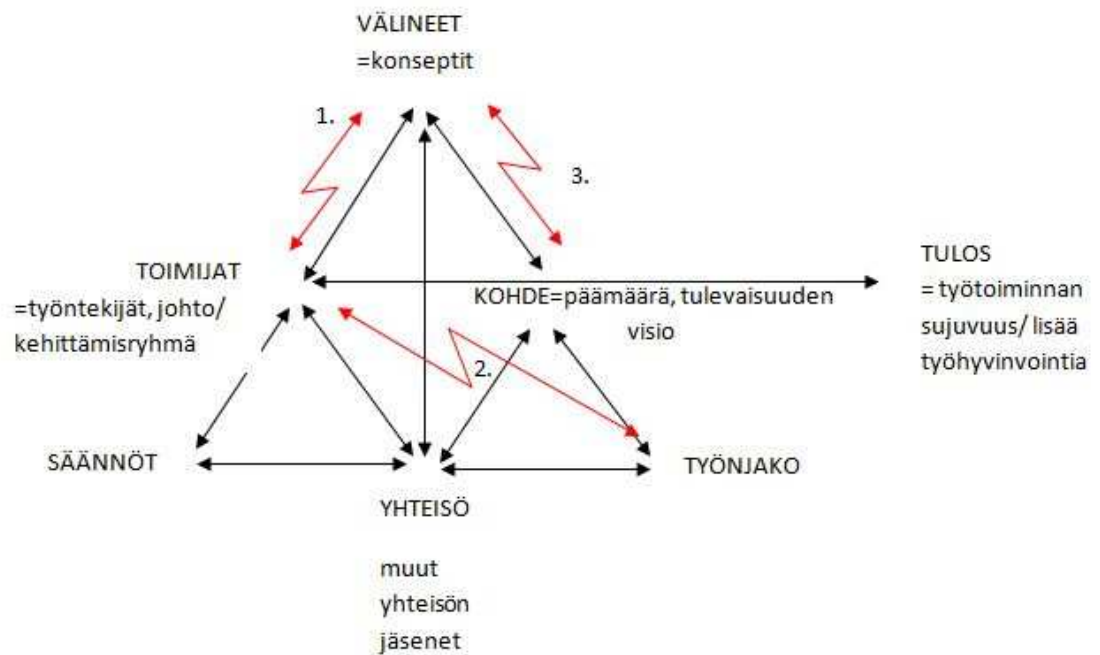
jäävät usein kesken esimerkiksi johdon vaihtumisen seurauksena ja henkilöstö kokee helposti työn punaisen langan olevan kadoksissa. Työpaikan arki on täynnä monenlaista häiriötä ja väärinymmärryksiä, tehtyä työtä pitää korjailla ja paikkailla eikä työn tulokset ja aikaansaannokset tyydytä. Työpaikoilla etsitään helposti syyllisiä ja tällöin toimenpiteet kohdistuvat helposti yksilöihin sen sijaan, että yhteistoimin analysoitaisiin meneillään olevaa työn muutosta. Eri osapuolten erilaiset tulkinnat ja se, ettei tulkintoja käsitellä yhdessä, johtaa työilmapiiirin heikkenemiseen. (Launis ym, 2010:6.)

Työn muutos-ikkunan kautta tarkastellaan työn muutoksessa ilmeneviä häiriöitä ja jännitteitä työhyvinvointiongelmien lähteenä (Gerlander - Launis 2007:202). Tuotanto- ja palvelukonseptien muutosten myötä työpaikkojen arkinen toiminta on alkanut muuttua paitsi määrällisesti myös laadullisesti. Laadullisia muutoksia näyttää tulevan yhä nopeampaan tahtiin ja yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi toiminnan tulokseen, sen organisointiin ja tekemisen tapoihin voi kohdistua samanaikaisia muutoshaasteita ja -paineita. Tällöin muun muassa työn- ja vastuunjaon periaatteet muuttuvat. Yhä useammin työntekijät ovat yhteisönä vastuussa sekä toiminnan sujumisesta että kehittämisestä. Palvelukonseptien muutosten myötä myös työssä kuormittuminen muuttuu laadullisesti toisenlaiseksi. Yhä useammin työhyvinvointiongelmat näyttävät kytkeytyvän työssä tapahtuviin muutoksiin, jotka arkisessa työssä koetaan usein työn sujumattomuutena. (Launis - Pihlaja 2005: 1-28.)

Sujumattomuuden syynä on toiminnan eri tasoilla tai osa-alueilla epätahdissa tapahtuva muutos. Työvälineisiin voi tulla uusi tietojärjestelmä. Muutos yhdessä työtoiminnan osatekijässä edellyttää usein muutoksia myös toisissa osatekijöissä kuten työnjaossa ja yhteistyön tavoissa, työntekoa ohjaavissa sopimuksissa. Työn muutoksen ikkunaa tarkasteltaessa työntekijöiden kokemaa työn kuormittavuutta lähestytään organisaation tuotanto- ja palvelukonseptien muutosten ja muutoksessa syntyvien epäjatkuvuuksien ja häiriöiden kautta. On mahdollista, että liian suuri työkuormitus johtuu väärin mitoitettusta normaalikuormituksesta, jolloin tehtävät olisi terveyden ja hyvinvoinnin suojelemiseksi syytä mitoittaa uudestaan. Toisena mahdollisuutena on, että liikakuormitus johtuu keskeneräiseen muutokseen liittyvästä häiriökuormituksesta, jolloin on paneuduttava muutoksen hallintaan ja työn kehittämiseen. (Gerlander – Launis 2007: 208-210; Mäkitalo – Paso 2008: 10-13.)

Kitkat ovat tyypillisiä organisaatioissa, jotka toimivat esimieskeskeisesti. Työyhteisön kitkat vaikeuttavat organisaatioiden edellytyksiä vastata joustavasti asiakkaiden yksilöllisiin odotuksiin ja tarpeisiin. Kitkat heikentävät sitoutuneisuutta ja sitä kautta vaikuttavat heikentävästi luottamuksen pohjalta toteutuvan toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Työssä jaksamista on tarkasteltava työpaikoilla tapahtuvista ilmiöistä käsin. (Alasoini 2011: 67-68; Ylisassi: 2009.)

Työn muutos- ikkunan näkökulmasta työhyvinvoinnin edistämistyö on toimintakäytäntöjen uudistamista. Arkityön sujuvuuden ongelmia paikallistetaan toimintajärjestelmän sisäisiksi ristiriidoiksi ja jännitteiksi. Toimintajärjestelmän toimivuutta kehittämällä voidaan edistää työn sujuvuutta ja yhteisöllistä työn hallintaa sekä tietoisesti tutkia ja rakentaa työn mielekkyyttä. Työn muutos- ikkunan kautta työhyvinvointi kytkeytyy osaksi paikallista työtoimintaa. Siinä yhdistyvät arkityön tekeminen, työn kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen samaan prosessiin. Työhyvinvoinnin kehittämistyön lähtökohtana on työtoiminnan ja sen muutosten yhteinen tutkiminen, jotta työntekijöille rakentuisi yhteinen ymmärrys työtoiminnassa tapahtuneista muutoksista ja sujumattomuuden syistä. Paikallisesti tuotettu työhyvinvointia edistävä työn kehittämishanke ei ole sellaisenaan yleistettävissä eikä siirrettävissä toiseen yksikköön, vaan kunkin yksikön tulee analysoida omaa toimintajärjestelmäänsä ja hahmottaa siinä keskeiset toimintajärjestelmän kehityshaasteet. Yleistettäviä ovat mallit ja välineet, joilla työtoimintaa tutkitaan ja kehitetään. (Gerlander – Launis 2007: 208-210; Engeström 1995: 62-67; Alasoini 2011: 68.) Seuraavassa (kuvio 3) Engeströmin toimintajärjestelmää mukaillen kuvaus tämän kehittämistyön lähtökohdista, ristiriidoista.



Kuvio 3. Tämän kehittämistyön perusta, nykytilassa vallitsevat ristiriidat ja toiminnan tavoite (Egenström 1995: 47)

Nuolet 1, 2 ja 3 kuvastavat tämän opinnäytetyön toimintaympäristön eli Auronin nykytilassa vallitsevia ristiriitoja. Käsitys vallitsevista ristiriidoista perustuvat yhteisön keskuudessa käytyihin avoimiin keskusteluihin. Johdon laatimat toimintakonseptit eli välineet eivät välttämättä aina vastaa työntekijöiden näkemyksiä liittyen työnjakoon ja työtehtäviin ja sitä kautta työn sujuvuuteen. Muutosten keskellä organisaatiossamme ei myöskään ole kaikkiiin työvaiheisiin ja työn sujuvuutta tukeviin tekijöihin liittyen jäsenneltyjä ja yhdessä sovittuja toimintakonsepteja, toimintaa ohjaavia malleja. Työntekijät voivat tehdä asioita päällekkäin, jolloin työn jakoon liittyvät ristiriidat suhteessa toiminnan tavoitteisiin tulevat näkyviksi. Tällöin tilanteesta aiheutuu helposti häiriökuormitusta ja käynnistyy turhautuminen ja syyllisten etsintä, jonka on todettu vaikuttavan työhyvinvointia heikentävästi.

3.5 Työhyvinvoinnin kuormitusikkuna

Kuormitusikkuna aukeaa, kun työhyvinvointia käsitteellistetään työn ja terveyden väliseen vuorovaikutukseen liittyvien kuormitustekijöiden avulla. Kuormituslähtöisen työhyvinvoinnin tarkastelun pohja on epidemiologisen terveystutkimuksen tuottamissa tuloksissa. Epidemiologispohjaisen työhyvinvointitiedon tarve tuli ilmeiseksi teollisen massatuotannon syntymisen myötä. Kuormituslähtöinen näkökulma soveltuukin teollisen massatuotannon terveysvaikutusten arviointiin. Tällöin työntekijän työ koostuu joukosta toimenkuvassa määriteltyjä, laadullisesti suhteellisen pysyviä tehtäviä, joiden työkuormituksen kannalta oleelliset piirteet, työn fyysiset kuormitustekijät tai työn vaatimukset, voidaan luotettavasti kuvata ja niitä voidaan mitata. (Launis ym. 2004, Gerlander – Launis 2007: 207-208.)

Esimerkiksi Työ ja terveys Suomessa 2006 -katsaus osoittaa, että työelämä on kehittynyt 10 vuoden aikana terveyden kannalta myönteiseen suuntaan. Kuitenkin edelleen joka kahdeksas työkäinen on työkyvyttömyyseläkkeellä tai yksilöllisellä varhaiseläkkeellä ja pitkien sairauspoissaolojen vuoksi menetetään 14 miljoonaa työpäivää vuodessa. On paljon näyttöä siitä, että huono johtaminen lisää sairauspoissaoloja ja huonosti toteutetut, toisiaan seuraavat muutoshankkeet raunioittavat organisaation. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan muutostukeen ja henkilöstön jaksamiseen on panostettava. Paikallisella tasolla epidemiologispohjainen tieto toimii rajoitetusti työhyvinvoinninedistämisen välineenä. Ongelmien ehkäisy ja työhyvinvoinnin edistäminen edellyttävät lisäksi paikallisten näkökulmien avaamista. (Gerlander – Launis 2007: 207-208.) Myös Hilikka Ylisassin väitöskirjaan nojautuen työn käsittely kuormitustekijälähtöisesti ei avaa yhteyttä kuntoutujan työkyvyn heikkenemiseen. Kun ASLAK-kuntoutusjaksolla työtä käsiteltiin kuormitustekijälähtöisesti, kuntoutujat näyttäytyivät ammatin epäkohtien esittelijöinä ja kaltoin kohdeltuina alaisina, jotka odottivat esimieheltään korjaustoimenpiteitä. (Ylisassi 2009: 43-45.)

3.6 Työn kehittämisellä työhyvinvointia

Teoriataustaan peilaten voidaan työhyvinvoinnin rakentuminen nähdä samanlaisena prosessina kuin kuntoutuskin. Kuntoutus on muutosprosessi ollen suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Kuntoutus voidaan nähdä kuntoutujan ja hänen ympäristönsä välisenä oppimisprosessina. Oppimisella pyritään muutokseen ja muutoksessa

tapahtuu jatkuvaa oppimista sekä yksilö että yhteisötasolla. Kuntoutuksen muuttuvan paradigman mukaan kuntoutuja nähdään aktiivisena osallistujana sekä kuntoutuksen suunnitteluun että sen toteutukseen, jolloin kuntoutus tukitoimineen tuodaan lähelle kuntoutujan arkielämää, työprosessia ja elinympäristöä.

Tässä työssä työn tekemisessä näkyvä häiriökuormitus seurauksineen ovat heikentäneet mahdollisuuksia pärjätä omassa muuttuneessa elämäntilanteessa ja – ympäristössä eli omassa työssään ja työympäristössään. Ihmisen elämän kannalta kuntoutus merkitsee toimintaedellytysten tukemista ja järjestämistä.

Saman ajatusmallin siirtäminen myös työelämään – työyhteisön jäsenten aktiiviseen osallistumiseen työn suunnitteluun, työn kehittämiseen ja sen toteutukseen ja tässä muutosprosessissa oppimiseen – on tässä toteutuvan työn kehittämisen ja siitä laaditun opinnäytetyön ydin. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja voidaankin todeta, että työntekeminen ja työhyvinvointi ilmiömaailmana muodostuvat juuri näistä samoista elementeistä kuin kuntoutus, joten voitaneen puhua työelämäkuntoutuksesta. Tässä työssä työn tekemistä ohjaavien toimintakonseptien kehittämistä - itse työn kehittämistä - toteutetaan yhteiskehittelyn metodein ja toiminnan tavoitteena on työhyvinvoinnin vahvistaminen.

Tässä työssä on keskeistä pyrkimys työhyvinvoinnin kokemisen vahvistamiseen yhteiskehittelynä toteutuvan työn kehittämisen avulla: kehitetään yhdessä työtä ja konsepteja vastaamaan yhdessä määriteltyjä tulevaisuuden visioita. Tulevaisuusorientoituneen työskentelytavan avulla pyritään tunnistamaan työn tekemiseen liittyviä vallitsevia ristiriitoja ja niiden tunnistamisen kautta pyritään saavuttamaan parempi ymmärrys nykytilanteesta edelleen jatkuvan työn kehittämisen pohjaksi ja myös työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin perustaksi. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia ilmiönä peilataan nimenomaan työn muutosikkunan kautta ja kartoitetaan toimijoiden kokemuksia muutoksessa.

Työhyvinvointi on syytä ymmärtää myös muunlaisena toimintana, kuin esimerkiksi tyhy-päivinä ja kylpyläreissuina, jolloin toiminnan kohteena onkin enemmän yleisen hyvinvoinnin parantaminen. Tässä opinnäytetyössä korostuu toiminnan kerroksellisuus: työtä kehitetään Auronissa, Auronin omista toimipisteistä ja eri tasoilta kootussa ryhmässä. Työryhmässä toteutetaan yhteiskehittelyn keinoin toteutuvaa työn kehittämistä eli kehitetään organisaation toimintamalleja ja –konsepteja toimivammiksi

tuloksellisuuden, osaamisen ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Varsinaisessa opinnäytetyössä pyritään selvittämään, mitä merkitystä yhteiskehittelyllä on suhteessa koettuun työhyvinvointiin ja kehittämistoiminnan tavoitteena on työhyvinvoinnin vahvistaminen.

4 Kehittämistyön toimintaympäristö

Auronin historia ulottuu vuoteen 1968 saakka. Auron on täysin suomalainen yksityinen perheyritys, joka on päätyntä nykyiseen muotoonsa ja nimeensä vuonna 2009. Pyrkimys korkeaan laatuun ohjaa toimintaa, joten Auronin tavoitteena on olla Suomen laadukkain fyysisen hyvinvoinnin yritys ja siksi Auron on myös toimialan aktiivinen kehittäjä ja kouluttaja. Ketjuun kuuluu yli 85 toimipistettä ympäri maan. Auron on Suomen suurin yritys alallaan ollen ainoa alan yritys, joka toimii maanlaajuisesti; Auron on iso mutta juuri ihmisen kokoinen. (Auron Oy 2012.)

Auronin omia toimipisteitä ovat Auron Tikkurilan ja Myyrmäen Kuntoasemat, Auron Lahden Fysteam ja Auron OMT-keskus sekä SATS- kuntokeskusten yhteydessä pääkaupunkiseudulla ja Turussa toimivat Auronpisteet. Laatutakuu perustuu mittaukseen, jatkuvaan kouluttautumiseen ja tuoreimman tutkimustiedon hyödyntämiseen hoitomenetelmissä. (Auron Oy 2012.)

Tällä hetkellä Auronissa työskentelee fysio- ja toimintaterapeutteja, jotka ovat erikoistuneet esimerkiksi OMT-fysioterapiaan, työfysioterapiaan, neurologiseen terapiaan, seniorikuntoutukseen, urheilufysioterapiaan sekä lasten ja aikuisten toimintaterapiaan. Auronin palvelulupaus on "Olemme olemassa, jotta sinä voisit paremmin. Tavoitteemme on ylittää palvelukokemusta koskevat odotuksesi." Auronissa toimintaa ohjaavat arvot ovat Asiakslähtöisyys, Ihmisten arvostus, Rehellisyys, Tekemisen meininki, Jatkuva kehittyminen ja Tuloshakuisuus. Ne eivät ole vain litania sanoja, vaan ohjaavat aidosti toimintaa. (Auron Oy 2012.)

Auronissa uskotaan kahteen asiaan. Ensinnäkin, että ihan jokainen suomalainen voisi saada paljon hyötyä osaavasta fysioterapiasta. Toiseksi tiedetään, kuinka yksinkertaisilla pienillä asioilla on suuri vaikutus, kun ne tehdään oikein ja varsinkin kun niistä tulee tapa ja osa elämää. Siksi hoito on kunkin elämää rätälöityä ja tulokset näkyviä ja innostavia. Auronin ideana on ottaa asiakas ja asiakkaan fyysinen

hyvinvointi keskiöön. Auronissa seurataan laaja-alaisesti asiakkaan hyvinvoinnin kehittymistä sekä oireiden helpottumista ja asiakas saa siitä myös säännöllisesti kirjallisen yhteenvedon. Samalla tämä mittaus- ja raportointijärjestelmä ohjaa asiakkaan hoitajakson suunnittelua ja varmistaa että asiakas saa kaiken tarvitsemansa, mutta et mitään turhaa. (Auron Oy 2012.)

Auronissa palvellaan myös yritysasiakkaita maanlaajuisesti periaatteella laadukas palvelu, yksi lasku ja räätälöity raportointi. Tämä luo ainutlaatuisen läpinäkyvyyden palveluiden käyttöön, kustannusten hallintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Esimerkiksi Lemminkäinen Oyj, If Vahinkovakuutusyhtiö, Fazer Oyj ja MTV3 Media ovat keskittäneet palveluiden oston Auron ketjuun, yksinkertaisesti siksi, että samanlaista palvelua ei ole muualta saatavilla. (Auron Oy 2012.) Lisäksi Auron toimii palveluntuottajana muun muassa ympäröiville kunnille kuten Vantaan, Helsingin ja Espoon kaupungeille, Kelalle ja Hus:lle.

Toimintatutkimuksellinen kehittämistoiminta tapahtuu omassa organisaatiossamme, siinä ympäristössä, missä kehitettävä toimintakin tapahtuu. Työyhteisön jäsenet ovat tässä toimijoina ja työn kehittäjinä, sillä heidän elämänsä kehittämistoiminta liittyy. Tämänkaltaisen toiminnan on todettu olevan keskeistä onnistuvan kehittämistoiminnan kannalta. (Kiviniemi 1999, Kuula 1999, Toikko – Rantanen 2009 95-96.9.)

5 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työnkehittämisellä on työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteena oli työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistaminen.

Tutkimuskysymys

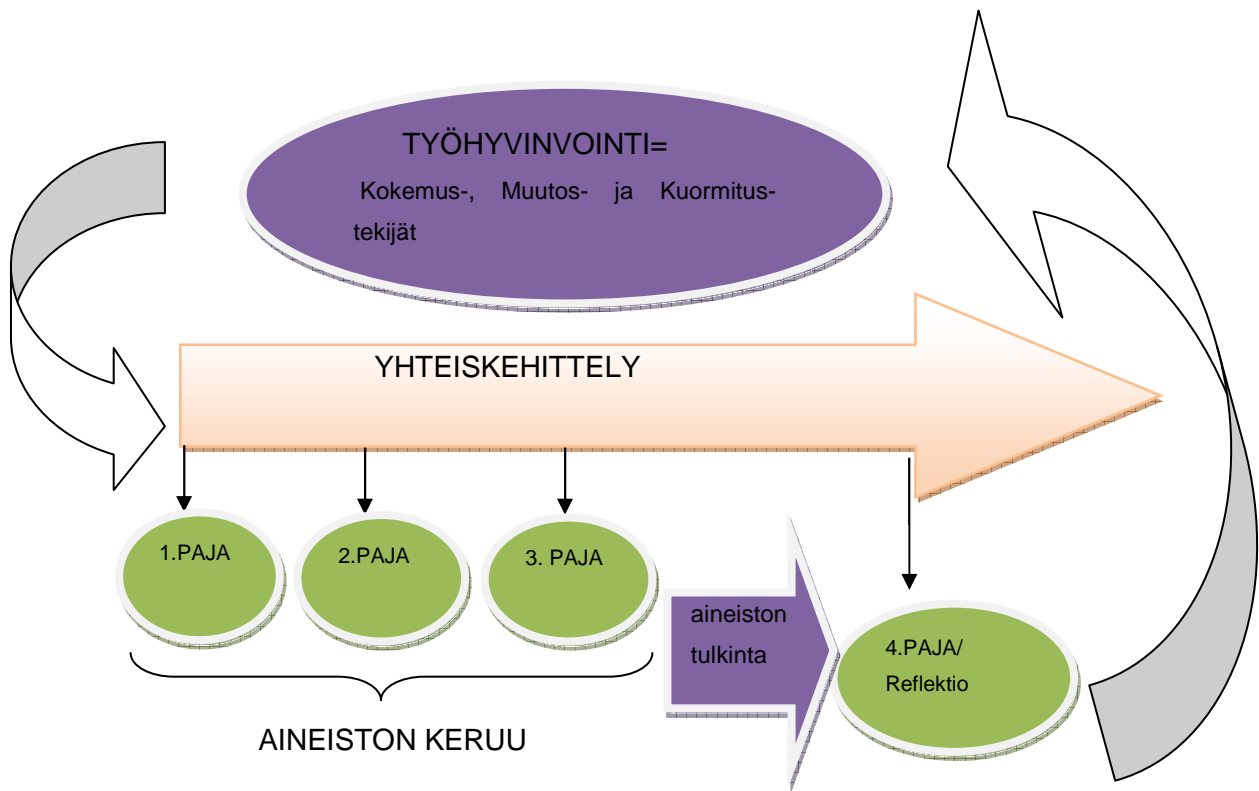
1. Mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä on työyhteisön työhyvinvoinnille?

6 Menetelmälliset ratkaisut

6.1 Opinnäytetyön eteneminen

Tämän Opinnäytetyön tarve lähti henkilöstöstä. Idea tälle työlle syntyi työyhteisössä käytyjen avointen keskusteluiden sekä toteutettujen työhyvinvointikyselyiden perusteella. Edellisten perusteella kävi ilmi, että kaikki uudet kehitetyt toimintakonseptit- ja toimintamallit eivät välttämättä vastanneet työntekijöiden näkemyksiä hyvistä ja toimivista toimintatavoista ja kaikelle tekemiselle ei ollut selkeää ohjeistusta tai sopimusta siitä, miten toimitaan eli miten työtä tehdään. Näiden seikkojen oletettiin vaikuttavan työn tekemisen sujuvuuteen ja sujumattomuuteen ja sitä kautta niiden oletettiin liittyvän työhyvinvoinnin kokemiseen heikentävinä tekijöinä.

Kuvio 4 havainnollistaa tämän opinnäytetyön etenemän. Teoreettinen viitekehys muodostui työhyvinvointia kuvaavista ikkunoista, jotka toimivat esiymmärryksen lähtökohtina sekä ideointi- että suunnitteluvaiheissa ja sisällön analyysia tehdessä. Itse työn kehittäminen toteutui kolmen pajan aikana, jolloin toteutettiin myös varsinaisen opinnäytetyön aineiston keruu. Aineistolle tehtiin sisällön analyysi, jonka jälkeen tulokset vietiin neljänteen pajaan työryhmän reflektoitavaksi ja näitä syntyneitä tuloksia - työhyvinvoinnin merkitystekijöitä - peilattiin lähtökohtana olleeseen teoriaan työhyvinvoinnin rakentumisesta. Reflektointivaihe toimi samalla seuraavan askeleen pohjana, jota ei tässä opinnäytetyössä kuitenkaan tuoda näkyväksi. (vrt. Anttila 2005: 441-444.) Kappaleessa seitsemän on avattu kehittämistyön tulokset.



Kuvio 4. Tämän opinnäytetyön etenemä

Tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, työn tavoite, tarkoitus ja tarkka tutkimuskysymys muodostui yksin tutkija-kehittäjän toimesta mutta työryhmässä toteutetun työn kehittämisen tavoitteet ja konkreettiset kehittämistehtävät täsmentyivät kehittämistyöryhmän jäsenten toimesta.

Tutkimuslupahakemus (liite 1) toimitettiin Auronin johtoryhmälle ja tutkimusluvan myönsi Auron Oy:n toimitusjohtaja. Tutkimustiedote (liite 2), kutsu kehittämistyöryhmään (liite 3) ja tutkimussuunnitelma lähetettiin sähköpostitse koko Auronin henkilöstölle, noin 80:lle työntekijälle. Työryhmän kokoamisessa tavoitteena oli, että ryhmän jäsenet tulisivat jokaisesta Auronin omasta toimipisteestä, jokaiselta tasolta työntekijästä johtoon sekä jokaisen ammattiryhmän edustajista. Työryhmään ilmoittautui seitsemän vapaaehtoista osallistujaa, joista kuitenkin yksi joutui jättäytymään pois aikataulullisista syistä. Työryhmän vetäjä oli aktiivisessa osallistujan roolissa, joten työryhmässä oli kuusi henkilöä.

Työryhmän jäsenille lähetettiin suostumuslomakkeet sähköpostitse tutustumista varten sekä tutkimustiedote vielä uudelleen. Allekirjoitetut lomakkeet kerättiin ensimmäisessä

työpajassa. Seuraavassa (taulukko 1.) on tämän opinnäytetyön aikataulullinen etenemä. Kappaleessa 6.3 on kuvaus työryhmätyöskentelyn toteutuksesta.

Taulukko 1. Kehittämistyön aikataulu

Kehittämistyön ideavaihe	Lokakuu 2011
Kehittämistyön suunnitelmavaihe	Tammikuu 2012
Tutkimuslupahakemus	9.3.2012
Tutkimusluvan myöntäminen	11.3.2012
Tutkimuslupa tiedotteen, kutsun ja suunnitelman lähettäminen henkilöstölle	20.3.2012 ja 1.4.2012
1. Kehittämisspaja	10.5.2012
2. Kehittämisspaja	31.5.2012
3. Kehittämisspaja	19.6.2012
Aineiston analysointi	Kesä-, elo- lokakuu 2012
4. Kehittämisspaja	Jouukuu 2012
Raportin kirjoittaminen	Syyskuu 2012 – tammikuu 2013
Työn julkistaminen	Helmikuu 2013

Tässä työssä voidaan nähdä kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisuuden kerroksellisuus: auronissa kehitettiin työtä ja varsinaisessa opinnäytetyössä selvitettiin työn kehittämiseen liittyviä merkitystekijöitä suhteessa työhyvinvoinin kokemiseen. Opinnäytetyöhön liittyvän aineiston keruu toteutui kolmen ensimmäisen kehittämisspajan lopuksi, josta enemmän kappaleessa 6.4.

6.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

”Toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia ”(Heikkinen – Jyrkämä 1999: 32, Jary – Jary 1991:5). Tässä työssä tiedonintressi oli praktinen eli tarkoituksena oli tulkita ja ymmärtää nykytilannetta. Yhteiskehittelyssä tutkija-kehittäjän rooli oli toimintaa ohjaava aktiivinen osallistuja, jonka tehtävänä oli myös rohkaista osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa pyrkimättä kuitenkaan vaikuttamaan. Tässä työssä asiantuntijat ja kohdeyhteisö yhdessä määrittivät tulevaisuuden visiot ja sen avulla näyttäytyivät nykytilan ongelmat sekä suunnittelivat

tarvittavat toimenpiteet ongelmien ratkaisemiseksi. (Habermas 1976: 118 -140; Anttila 2005: 441- 442; Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 45 - 47.)

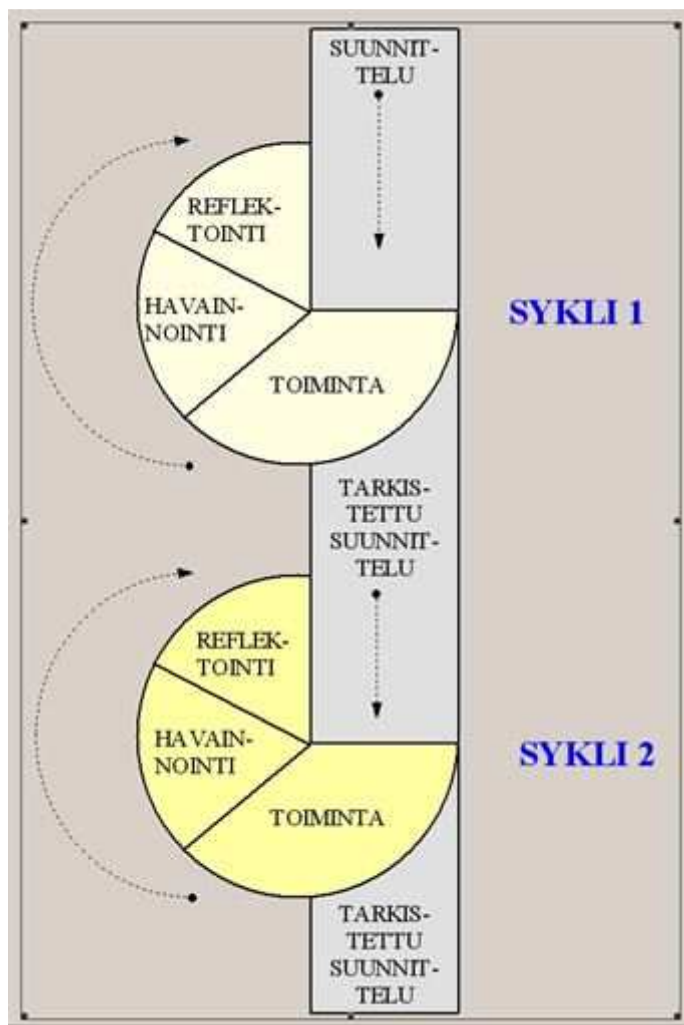
Opinnäytetyössä on sitouduttu noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Opinnäytetyöhön liittyviin työpajoihin osallistuneille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta ja heiltä pyydettiin suostumus työskentelyyn osallistumiseen. (Anttila 2005: 509-510; Tuomi – Sarajärvi 2009: 132-133.) Opinnäytetyön eettisyyttä tarkastellaan enemmän tämän raportin pohdintaosiossa, kappaleessa yhdeksän. Aineisto tuotti kuvauksen työhyvinvoinnin merkitystekijöistä, jotka syntyivät yhteiskehittelyn seurauksena.

Tässä työssä korostui työhyvinvointi-ilmiö nimenomaan työyhteisön näkökulmasta, jossa yksilöt olivat aktiivisesti kehittämässä yhteisön toimintaa. Samalla selvitettiin, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä oli työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Kehittäminen, muutokseen pyrkiminen ja toiminnan tutkiminen olivat tässä työssä ne tekijät, joiden perusteella toimintatutkimus organisointimallina oli perusteltua. (Heikkinen – Jyrkämä 1999: 49; Carr – Kemmis 1986; Kuula 1999.) Toimintatutkimus kiinnostaa myös hallintoa ja työelämää, sillä sen avulla osallistujat saadaan sitoutumaan johonkin tiettyyn uudistukseen. Toimintatutkimuksen onnistumisen kriteerinä voidaan pitää tutkijan pyrkimystä kehittämiseen. (Aaltola – Syrjälä 1999:15,18.)

Toimintatutkimus on reflektiivinen prosessi, jossa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet seuraavat toinen toisiaan spiraalin tavoin. (kuvio 5.) Tässä työssä toteutui toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin vaiheet: suunnitelmavaiheessa määriteltiin ongelma eli työyhteisön avointen keskustelujen perusteella työn tekemisessä oli tunnistettavissa epäsynkroneita työn tekemiseen kohdistuvien tavoitteiden ja olemassa olevien välineiden välillä. Suunnitelmavaiheessa tutustuttiin teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla voitiin perehtyä aiemmin kohdattuihin samankaltaisiin ongelmiin. Suunnitelmavaiheessa kehittämisryhmän jäsenet saivat työhyvinvoinnin ilmiömaailmaan tutustumista varten luettavakseen tämän työn teoreettisen viitekehyksen, jossa työhyvinvointia kuvaavat ikkunat oli avattu. (Anttila 2005: 439-444; Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 78-82.)

Suunnitelmavaiheesta edettiin toiminnan vaiheeseen eli työn kehittämiseen yhteiskehittelyn keinoin. Samalla toteutettiin opinnäytetyöhön liittyvän tutkimusaineiston

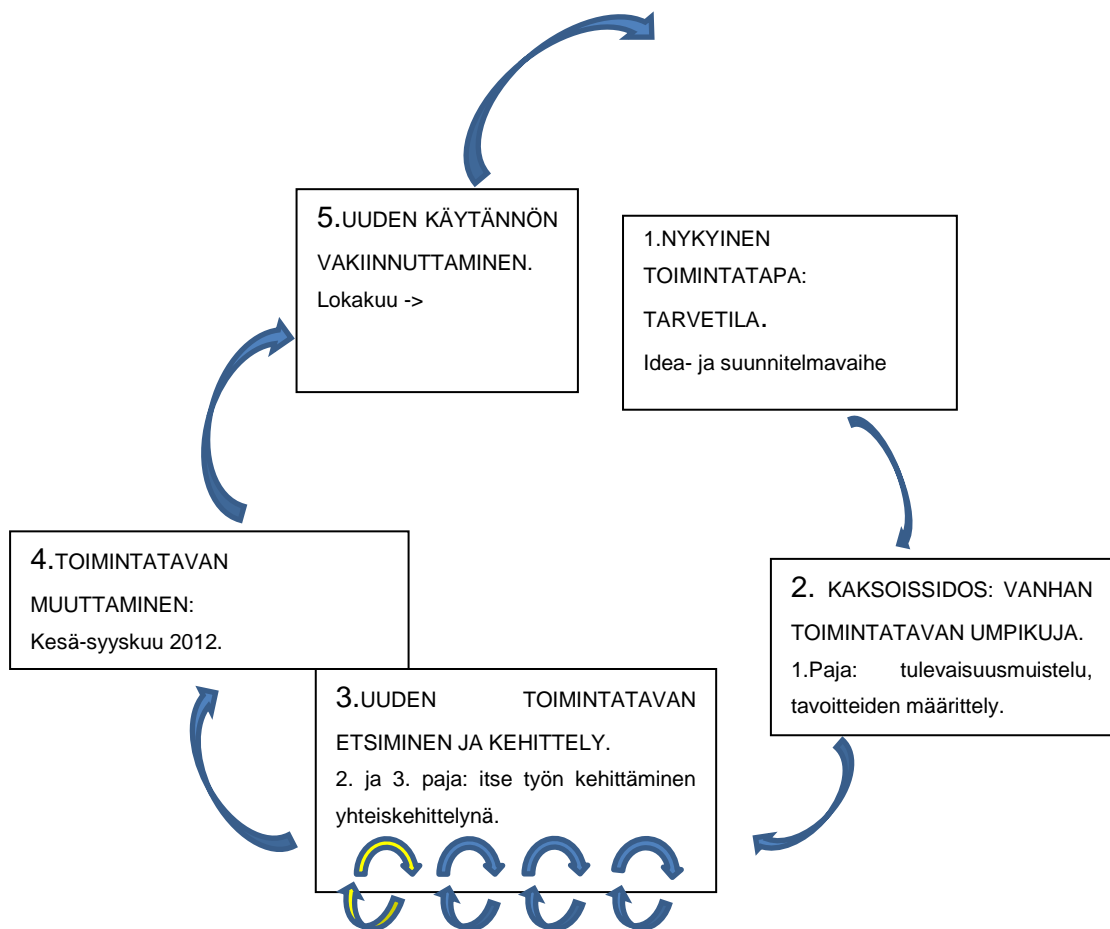
keruu siitä, mitä merkitystä yhteiskehittelyllä oli suhteessa koettuun työhyvinvointiin. Varsinaisen kehittämistoiminnan tavoitteena oli työhyvinvoinnin vahvistaminen. Havainnointivaiheessa tehtiin aineiston analysointi ja reflektointivaiheessa tutkimuksen tulokset vietiin työryhmän käsiteltäväksi, jolloin osanottajat ottivat kantaa, keskustelivat ja pohtivat käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista sekä arvioivat ja jäsensivät toiminnan merkityksiä ja tutkimusaineiston tuloksia Engeströmin (1995) toimintajärjestelmän avulla. Arviointivaihe toimi samalla seuraavan kehityssakeleiden pohjana, jota ei tässä opinnäytetyössä kuitenkaan tuoda näkyväksi. (Anttila 2005: 441-444.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003.)

Seuraavassa (kuvio 6) on kuvaus ekspansiiviseen oppimisteoriaan perustuvasta oppimisen kehästä. Tämän opinnäytetyön lomassa toteutetun työn kehittämisen etenemisen vaiheet on tuotu näkyväksi oppimisen kehässä: laatikoissa 1-5 on

havainnollistettu, miten työn kehittämisen vaiheet sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen kehään (vrt taulukko 1). Varsinaisessa opinnäytetyössä toteutui toimintatutkimuksen yksi sykli, ja sen vaiheen sijoittuminen tuotiin näkyväksi kohtaan kolme. Nuolet alareunassa kuvaavat toimintatutkimuksen syklisyyttä sekä tämän kehittämistyön kerroksellisuutta: kehittämistyötä ja siitä tehtävää toimintatutkimuksellista opinnäytetyötä. Keltainen sykli kuvaa tämän opinnäytetyön sykliä havainnollistaen sen, mihin vaiheeseen tämä opinnäytetyö sijoittui.



Kuvio 6. Toimintatutkimus työn kehittämisestä, toteutuneen syklin sijoittuminen kokonaiskuvaan oppimisen kehässä.

Yhtenä toimintatutkimuksen toteuttamista ohjaavana teoriana ja toimintamallina voidaan pitää ekspansiiviseen oppimisteoriaan pohjautuvaa oppimisen kehää (Engeström 1995).

6.3 Työryhmätyöskentelyn toteutus

Kehittämispajojen kesto oli kerrallaan noin 1.5 – 2 tuntia (vrt.Toikko – Rantanen 2009: 146; Launis – Schaupp - Koli - Rauas-Huhtanen 2010:55). Työryhmä koostui kuudesta eri toimipisteiden ja organisaation eri tasojen työntekijästä. Kehittämistavoitteet ja kehittämiskohteet konkretisoitiin yhdessä ja paikannettiin yhteisten tavoitteiden mukaiseksi tulevaisuusmuistelun avulla. Työryhmässä määriteltiin yhdessä se, mikä oli toimintaa ohjaava majakka, mitä kohti haluttiin mennä.

Tässä pyrkimyksenä oli työn kehittämisellä yhteistoiminnallisin menetelmin myös parantaa organisaatiossamme eri toimijoiden välistä yhteistyötä, lisätä kuulluksi tulemisen tunnetta, lisätä ja parantaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja tämän kautta lisätä sitoutumista kehittämisen myötä syntyneisiin muutoksiin toimintamalleissa. Taustalla oleva ajatus oli myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan johtamistyylin toteuttaminen. Työn kehittämiseen osallistuvat henkilöt kehittivät yhdessä työtä ja menetelmiä täysivaltaisina kehittämistyöryhmän jäseninä. (vrt.Syvänen 2008:4.)

1. Kehittämispaja 10.5.2012

Ensimmäinen tapaaminen aloitettiin prosessin esittelyllä: kerrattiin jo jokaiselle toimitetussa sähköpostiviestissä olleet työhyvinvoinnin ilmiömaailmaan, työn kehittämiseen ja yhteiskehittelyyn liittyvät keskeiset seikat eli avattiin tämän työn teoreettista viitekehystä. Ensimmäisellä kerralla kerrattiin myös osallistumisen olevan vapaaehtoista ja osallistumisen keskeyttämisen mahdollisuudesta ilman perusteluja. Työryhmän jäsenet allekirjoittivat suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta ja allekirjoitetut lomakkeet kerättiin. Ennen seuraavaa vaihetta sovittiin myös yhteisistä pelisäännöistä ja valittiin kirjurit. (vrt. Engeström 2004: 49-51.)

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin tulevaisuusdialogi- paneelikeskustelu. Työryhmän jäsenille kerrottiin, että eletään vuotta 2017 ja toivotettiin kaikki paneelikeskusteluun osallistujat tervetulleiksi. Paneelikeskusteluun osallistuneille kerrottiin, että jokainen heistä oli aikaisemmin osallistunut nettikyselyyn, jossa he olivat kertoneet työskentelevänsä unelmatyöpaikassaan nyt vuonna 2017. Ryhmä jakautui kolmeen kahden hengen pienryhmään ja kukin osallistui pienryhmässä keskusteluun ja unelmatyöpaikkaa kuvaavien tekijöiden kirjaamiseen isolle kartongille. Tulevaisuusdialogin ideana oli kartoittaa työyhteisön tulevaisuuden

toimintamahdollisuuksia positiivisesta tulevaisuuden kuvasta käsin. (vrt.Alasoini 2011: 72.)

Pienryhmätyöskentelyn jälkeen kartongit aseteltiin seinälle kaikkien nähtäville. Keskustelua käytiin yhdessä konkreettisesti näkyvillä olevista unelmatyöpaikan tekijöistä ja siitä, mitkä tekijät viimeisten viiden vuoden aikana ovat edistäneet nykyhetkeen - vuoteen 2017 - pääsemisessä ja mitä haasteita tällä matkalla oli tullut vastaan. (vrt.Kokko 2007: 7-9.)

Näitä seikkoja yhdessä miettimällä pyrittiin luomaan mahdollisuuksia ja antamaan välineitä asioiden moninaiselle tarkastelulle eri tulokulmista käsin. Mielenkiintoista oli huomata, että jokaisessa kartongissa olo listattuna hyvin paljon samoja asioita unelmatyöpaikan piirteiksi, kuten esimerkiksi tiedon jakamisen ja kehittämisen mahdollisuus, oman ammattitaidon ja työn vaatimusten vastaavuus, hyvä me-henki ja sen tukeminen, toimiva välineistö ja kunnossa oleva tekniikka. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tärkeiksi koettiin sujuva dokumentointi, työmäärän sopivuus, selkeä vastuunjako ja tiedonkulku.

Seuraavassa vaiheessa palattiin takaisin vuoteen 2012 ja avoimesti keskustellen pohdittiin, mitä toimenpiteitä tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi siten, että unelmatyöpaikan tekijät toteutuisivat myös todellisuudessa. Tarvittavat toimenpiteet matkalle kohti unelmaa kirjattiin niin ikään kartongille kaikkien nähtäville. Tämän jälkeen suoritettiin äänestys siten, että kukin vuorollaan merkitsi kartongille ruksilla mielestään tärkeimmäksi kokemansa toimenpiteen. Viisi ruksia kuudesta oli kirjattu kohtaan työn mitoittaminen/työajan hallinta työmäärän sopivuuden takaamiseksi. Seuraavaksi tärkeimmäksi koettiin ennakoiva työote.

Tällä tavoin ensimmäisessä kehittämisspajassa määriteltiin ja tuotettiin konkreettisesti näkyväksi työn tekemiseen liittyvät yhteiset päämäärät, yhteiset tavoitteet ja yhteinen majakka, mitä kohti haluttiin yhdessä mennä ja päätettiin, mitä työn tekemiseen vaikuttavaa tekijää lähdettiin kehittämään seuraavilla tapaamiskerroilla kohti tuota yhteistä tavoitetta.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin pajatyöskentelyn lopuksi. Yksi kehittämisryhmän jäsenistä joutui poistumaan aineistonkeruun alkaessa aikataulullisista syistä. Aineiston keruun toteutuksesta on tarkempi kuvaus seuraavassa kappaleessa 6.4.

2. Kehittämispaja 31.5.2012

Tapaaminen aloitettiin kertaamalla ensimmäisen tapaamisen kulku. Aluksi käytiin yhdessä läpi määritellyt unelmatyöpaikan tekijät. Ensimmäisellä tapaamisella unelmatyöpaikkaa kuvaaviksi tärkeimmiksi tekijöiksi kiteytyivät sopiva työmäärä ja sen myötä vähemmän olemassa olevia stressitekijöitä, työn tekemiseen liittyvät selkeät pelisäännöt ja selkeät käytänteet, työnjakoon liittyvät selkeät vastuunjaot, selkeät työn vaatimusten määritelmät sekä sujuva tiedonkulku.

Seuraavaksi kerrattiin yhdessä määritellyt ja valitut toimenpiteet matkalle kohti edellä kuvattua yhteistä majakkaa. Tässä vaiheessa kerrattiin myös yhdessä sovitut pelisäännöt ja valittiin kirjuri. Kirjurin tehtävänä oli kirjata pääkohdat ylös yhdessä sovitusta asioista liittyen yhdessä kehitettyyn toimintakonseptiin ja ideoista sen käytäntöön jalkauttamisesta.

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin avoimeen dialogiin perustuen itse työn kehittämistä: toteutettiin työn mitoittamista ja työajan hallintaa lisäävien tekijöiden pohtimista ja niihin liittyvien eri tekijöiden esiintuomista ja konkretisointia kirjaamalla esiinnousseita asioita kaikkien nähtäväksi taululle. Kehittämispajan lopuksi toteutettiin tutkimusaineiston keruu ryhmähaastatteluna.

3. Kehittämispaja 19.6.2012

Pajatyöskentely aloitettiin kahden edellisen tapaamisen yhteenvedolla ja kerrattiin, mitä oltiin jo sovittu. Joukosta valittiin kirjuri, joka kirjasi muistion käydystä keskustelusta ja päätetyistä asioista. Avoimeen dialogiin perustuen tehtiin vielä tarkennuksia ja pieniä lisäyksiä jo aikaisemmin sovittuihin käytänteisiin ja varmistettiin, että jokaisen näkemys on huomioitu ja kirjattu ylös. Lopuksi päätettiin muutamia tapoja sovittujen toimenpiteiden jalkauttamiseksi käytäntöön ja niiden toteutumisen varmistamiseksi. Tämän tapaamisen lopuksi toteutettiin tutkimusaineiston keruu kirjoittamalla kokemuksista.

4. Kehittämispaja 4.12.2012

Neljännessä ja samalla viimeisessä kehittämispajassa toteutui toimintatutkimuksen reflektiovaihe. Reflektointivaiheessa kerrattiin kehittämisspajojen vaiheet ja kerrattiin

myös aineiston keruun metodit ja avattiin kaikille, miten aineistolähtöinen sisällön analyysi on toteutettu. 1.-3. pajojen kerätystä aineistosta sisällön analyysin tuotoksena syntyneet työhyvinvointia kuvaavat tekijät vietiin työryhmän käsiteltäväksi, jolloin otettiin kantaa, keskusteltiin, pohdittiin ja tutkittiin käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista sekä arvioitiin ja jäsennettiin toiminnan merkityksiä ja tutkimusaineiston tuloksia. (vrt. Anttila 2005: 441-444.) Työhyvinvoinnin merkitystekijöiksi muodostuivat sisällön analyysistä muodostuneet yläluokat.

Kehittämisyhmän jäsenille avattiin Engeströmin toimintajärjestelmä (kts.sivu 6) teoriassa, jonka jälkeen Engeströmin toimintajärjestelmän mallin avulla jäsennettiin aineistolähtöisen sisällön analyysin perusteella syntyneitä yläluokkia eli työhyvinvoinnin merkitystekijöitä. Samalla pohdittiin, mitä merkitystä syntyneillä tuloksilla olisi käytännön kannalta? Toimintajärjestelmä on suhteellisen itsenäinen kokonaisuus. Työssä tapahtuvat häiriöt, innovaatiot ja muutokset voidaan ymmärtää toimintajärjestelmän sisäisten jännitteiden ja vuorovaikutusten tuloksina. (Engeström 1995: 52.) Yhteiskehittelyn myötä syntyneitä työhyvinvoinnin rakentumista kuvaavia merkitystekijöitä eli tuloksia peilattiin myös työhyvinvointia kuvaavien ikkunoiden kautta.

Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen tapahtui syys- joulukuussa 2012.

6.4 Aineiston keruu yhteiskehittelystä

Toimintatutkimukselle on tyypillistä toteuttaa aineiston keruuta useilla eri tavoin. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla ja kirjoituksilla kokemuksista, sillä kyseessä oli kokemuksia kuvaavan tiedon tarve. (Anttila 2005:195, 198, 225; Eskola – Suoranta 1998: 95-99; Kiviniemi 1999: 75.)

Aineiston keruu toteutui kunkin työpajan lopuksi. Kolmesta työpajasta kahden tapaamisen lopuksi ryhmähaastattelut toteutuivat 15 minuuttia kestävinä ryhmäkeskusteluina, jotka nauhoitettiin. Ennen varsinaista nauhoitettavaa keskustelua työryhmän jäsenet pohtivat yhdessä, mitä asioita yhteiskehittely oli nostanut esiin ja nämä esiinnousseet asiat kirjoitettiin taululle kaikkien nähtäväksi. Tämän jälkeen varsinaisen nauhoitettavan ryhmäkeskustelun aiheena oli mitä merkitystä yhteiskehittelyssä esiinnousseilla asioilla on työhyvinvoinnin kannalta? Ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä toteutui kaksi kertaa, jolloin aineistoksi muodostui yhteensä 30 minuuttia tallennettua ryhmäkeskustelua.

Kolmannen työpajan lopuksi työryhmän jäsenet kirjoittavat selonteon siitä, minkälaista merkitystä kukin kokee olevan pajassa esiinnousseilla asioilla suhteessa koettuun työhyvinvointiin. Ennen selontekojen kirjoittamista työryhmän jäsenet pohtivat yhdessä yhteiskehittelyn esiintuomia asioita ja ne kirjoitettiin taululle kaikkien nähtäviksi keskustelun ja pohdintojen tueksi.

Aineiston keräämisen jälkeen toteutui sekä nauhoitetun että kirjoitetun aineiston aukikirjoittaminen eli litteointi (Tuomi – Sarajärvi 2009: 92-93; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2005: 210). Yhteensä litteroitua tutkimusmateriaalia kertyi yhdeksän ja puoli A4-kokoista liuskaa kirjaintyylinä Tahoma ja fonttikokona 12.

6.5 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin avulla luotiin aineistoon selkeyttä, jotta kyettiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä, työhyvinvoinnista. Aineiston laadullinen käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajoitettiin aluksi osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108.) Aineiston analyysi tehtiin vasta sen jälkeen, kun kaikki aineisto oli kerätty eli kolmen työpajan jälkeen.

Koska toimintatutkimuksessa ja ekspansiivisessa oppimisessa painotetaan yhteisöllisen oppimisen merkitystä, oli tässä kehittämistyössä keskeistä käsitteellistää kehitettävää ilmiötä aineistoon ja yhteisöön liittyvien ominaispiirteiden valossa (Kiviniemi 1999:73.) Johtopäätösten tekemisessä pyrittiin ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsivät. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 113.)

Aineiston keruun jälkeen äänitetty aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon eli se litteroitiin ja samalla tutustuttiin ja perehdyttiin aineistoon huolellisesti. Aineisto käytiin läpi työhyvinvoinnin ilmiömaailma eli työhyvinvointia kuvaavat kokemus-, kuormitus- ja muutos- ikkunat esiymmärryksen lähtökohtana. Kerätylle aineistolle tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistosta etsittiin vastaukset yhteen kysymykseen: mitä merkitystä yhteiskehittelyllä oli koetun työhyvinvoinnin kannalta. Analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus tai lause. Aineistosta nousi 33 alaluokkaa, jotka yhdistyivät 13 yläluokaksi. Saadun tuloksen avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Anttila 2006: 276, 292-293; Hirsjärvi –

Remes – Sajavaara 2008: 216-220; Tuomi – Sarajärvi 2002: 95,102,110-115,132; Tuomi – Sarajärvi 2009: 95.)

Aineistosta alleviivattiin ne alkuperäisilmaukset, jotka vastasivat vain tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistykset eli tehtiin redusointi, jolloin jätettiin pois murre sanat ja muut tutkimukseen osallistuneisiin liittyvät tunnistetekijät. Seuravassa vaiheessa pelkistykset ryhmiteltiin eli tehtiin aineiston klusterointi: toteutettiin samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä aineistosta, yhdisteltiin niitä ja muodostettiin alaluokat ja alaluokista ryhmiteltiin yläluokat. Sisällön analyysin pelkistetyt ilmaukset ja niistä tehdyt luokitukset ovat nähtävillä liitteessä 4. Abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin ja kappaleessa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset, eli kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 91-95, 108-110,112.)

7 Työhyvinvoinnin merkitystekijät

Seuraavassa on sisällön analyysin perusteella syntyneet tulokset eli yhteiskehittelyn myötä syntyneet työhyvinvointia kuvaavat merkitystekijät. Sisällön analyysistä muodostuneiden yläluokkien eli työhyvinvoinnin merkitystekijöiden rakentuminen avataan niitä kuvaavien alaluokkien ja pelkistysten avulla rikastettuna esimerkeillä alkuperäisilmauksista. Kuitenkin siten, että alkuperäisilmausten sanojat eivät ole tunnistettavissa.

Vuorovaikutteisella työskentelytavalla mielipiteet tulevat kuulluiksi

Mielipiteiden kuuleminen johtotasolla

Yhdeksi yhteiskehittelyn merkitykseksi nousi eri tasojen mukana olemisen tärkeys työn kehittämisessä eli se, että myös johto kuuli ruohonjuuritason mielipiteet.

” On tärkeitä kuitenkin se, että on eritason ihmisiä mukana et johtoryhmästä on mukana. Ne jotka vetää ja johtaa erilaisia asioita ja tekee isoja päätöksiä, että ne saa kuulla sen mitä me täällä ruohonjuuritasolla ollaan niinku mieltä asioista.”

Vuorovaikutuksella mielipiteet tulivat kuulluiksi

Yhteiskehittelyn merkityksiksi nousi se, että mielipiteet tulivat kuulluiksi, vuorovaikutuksen tärkeys, kuulluksi tulemisen tärkeys ja tunne siitä, että mielipidettä kysyttiin.

” Onhan tää mahtava mahdollisuus mun mielestä, että tää on niinku iso askel eteenpäin siinä, että työntekijää kuullaan.”

Osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen

Asiantuntijuuden hyödyntämistä ja osaamisen hyödyntämistä ja niiden rakentumista kuvaavat pelkistetyt ilmaukset: toisten asiantuntijuuden hyödyntäminen, oman osaamisen laajentaminen, osaamisen sisäinen jakaminen ja se, että keskittyminen osaamiseen tuo eruoja yritykselle, joiden koettiin mahdollistuvan ja toteutuneen yhteiskehittelyn myötä.

” Se niinku laajentaa meidän omaa osaamista, että voi tämmöistä sisäistä jakamista tehdä. Se on just sitä tärkeitä asiaa.”

Yhteiset päämäärät

Yhteiset päämäärät ja niiden merkitykset tulivat esiin siinä, että asiat näyttäytyivät samanlaisina muillekin ja tietoisuus yhteisistä päämääristä auttoi viemään asioita kohti yhteisiä päämääriä ja pääsemään yhteisiin päämääriin.

” Jos kaikki tietää että okei, tätä tiedonkulkua pitää kehittää, kaikki niinku omalta osaltaan voi vaikuttaa siihen, et se kulkee paremmin. On helpompi sit niinku mennä sitä samaa päämäärää kohti kun tiedetään, päästään sinne päämäärään. Koska aikaisemmin sitä jotenki ajatteli, että ne on vaan mun ajatuksia.”

Asioiden konkretisointi

Asioiden konkretisoinnin koettiin johtavan siihen, että väärin ymmärrysten mahdollisuus väheni. Asioiden konkretisointia toteutettiin tässä puhumalla ja kirjoittamalla ja asioiden konkretisoinnin koettiin tukevan eteenpäin vievää kehitystä.

” Puhutaan niinku asioista mahdollisimman niinku konkreettisella tasolla niin siihen ei jää tulkinnan varaa, tehdään ne niinku näkyväksi jotenki. Voi olla hyviä ideoitakin, joita voi kehitellä eteenpäin. Voi tulla ihan konkreettisiakin toimenpiteitä ihan sinne johtotasolle saakka.”

Yhteiset pelisäännöt

Yhteisten pelisääntöjen rakentumisen koettiin lisäävän työn sujuvuutta ja yhteisten pelisääntöjen koettiin olevan merkityksellisiä työn selkeyden kannalta, koska ne karsivat epäolennaisuuksia ja näin ollen niiden koettiin vähentävän turhaa työtä. Myös yhdessä yhteisten ongelmien käsittelyn koettiin lisäävän työn sujuvuutta, joka nähtiin merkityksellisenä myös yrityksen taloudellisesta näkökulmasta.

”Yhteisten pelisääntöjen ja yhteisten ongelmien käsittely helpottaa työn sujuvuutta. Yhteiset pelisäännöt vähentävät turhaa työtä, jolloin voi keskittyä siihen mitä kukin osaa ja näin tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon euroja.”

Mennään yhdessä muutoksessa eteenpäin

Yhdessä muutoksessa eteenpäin menemisen osatekijöiksi muodostui kaikkien osallisuus, asioiden tekeminen yhdessä ja nimenomaan yhdessä tekemisen muutoksessa koettiin lisäävän yhteenkuuluvuutta sekä koettiin asioiden menevän tällöin eteenpäin.

”Se poistaa niinku sen, että on jonkun informaation kohteena et on niinku osallinen tästä asiasta eikä jonkun informaation kohteena. Kaikkia tarvitaan, jotta me ollaan niinku paras mahdollinen yritys. Etenkin muutostilanteissa on niinku aikalailla hollilla ja mukana siinä. Ne on tärkeitä asioita, et ollaan niinku yhdessä tekemässä niitä asioita. Semmonen ensinegatiivinen reagointi uuteen niinku vähän jotenki pehmittyy.”

Ongelmanratkaisu yhdessä

Yhteisten ongelmien käsittelyn koettiin lisäävän työn sujuvuutta ja näinollen vähentävän kuormittuneisuutta. Yhteiskehittelyn avulla koettiin saatavan erilaisia ratkaisumalleja muuttamalla toimintaa ja siten ongelmien koettiin hoituvan käytännössä.

”Ja kun yhdessä puhuu niin saa kuitenkin toisenlaisen näkökulman siihen ongelmaan, mikä se työntekeytymisen ongelma nyt sitten onkaan. On helpompi ratkaista se kuin yksin pyörittää sitä samaa kehää. Tässäkin tuli näitä esimerkkijä niinku ongelmakohdista, aika monet on kuitenkin ratkaistavissa sillä, kun miettii niitä omia toimintamalleja, toimintatapoja ja muuttaa niitä. On kuitenkin meistä ittestä hyvin pitkälle kiinni.”

Työn tekemisen sujuvuus

Yhteiskehittelyllä koettiin olevan merkitystä työn sujuvuuden lisääntymiseen, toimintamallien selkeytymisellä koettiin oleva positiivinen vaikutus, yhteiskehittely helpotti työn tekemistä ja tiedonkulku parani.

”Lisää semmosta sujuvuutta ja semosta niinkoo, just helpottaa sitä ihan omassa työssä toimimista, tavallaan valintojen tekoja tai semmosta, että selkeyttää varmaan kuvioita aika paljon. Kun jokainen ottaa vastuuta omasta työstään, se lisää rauhaa ja selkeyttä työssä, työyhteisö toimii sujuvammin ja työhyvinvointi paranee.”

Toisten arvostaminen

Arvostetuksi tulemisen kokemus koettiin tärkeäksi samoin kuin myös erilaisuuden arvostaminen. Myös tietoisuus erilaisuudesta koettiin lisäävän erilaisuuden hyväksyntää. Tunteen arvostamisesta koettiin lisäävän halua antaa parastaan.

”Kaikki ollaan tärkeitä ja että kaikkia arvostetaan ja kunnioittaa sitä erilaisuutta. Sehän on ihan äärimmäisen tärkeää jos miettii sitä työyhteisön työhyvinvointia.”

Työn jakaantumisella lisää mahdollisuuksia

Näkemyksen jakamisella koettiin voitavan laajentaa ajatusmalleja. Myös työmäärän jakaantumisen koettiin lisäävän omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia. Työn jakaantumisella tarkoitettiin työn tasaisemmin jakaantumista luomalla esimerkiksi varaterapeuttijärjestelmä, jonka avulla terapeutit jakavat vastuuta ja työmääräänsä konkreettisesti pois yhden tekijän harteilta.

”Tulee käsitys ja tunne, että me ollaan kuitenkin niitä, jotka pystyy kaikista enemmän vaikuttamaan omaan työhön. Mitä useampi on jakamassa sitä asiaa, et se ei oo yhen harteilla.”

Vähemmän stressitekijöitä

Tieto toimintatavoista ja tieto siitä, että on lupa toimia tietyllä tavoin koettiin johtavat selkeisiin toimintamalleihin ja vähentävän kuormitustekijöitä työssä.

”..ja vähentää stressiä kun on tietoisuus miten toimitaan ja lupa toimia tietyllä tavalla...se lisää rauhaa ja selkeyttä työssä, työyhteisö toimii sujuvammin ja työhyvinvointi paranee.”

Yhteisön vastuullisuus ja sitoutuneisuus

Jokaisen vastuunottamisella koettiin saatavan rauhaa ja työn selkettä sekä sitoutuneisuutta. Vastaavasti kuormittuneina koettiin sitoutuneisuuden kärsivän ja sitoutumattomuuden koettiin lisäävän vaihtuvuutta. Myös muiden yhteisön jäsenten sitoutuneisuuden koettiin vaikuttavan omaan luottavaiseen mieleen.

”jos ollaan hirveen kuormittuneita eikä olla sitoutuneita, niin varmaan se vaihtuvuus on sitten, se oo sitten kenellekkään ei asiakkaalle eikä yritykselle hirveen hyvä asia. Voi olla luottavaisin mielin, kun tietää, että muutkin on sitoutuneita tähän meidän yhteiseen sovittuun käytäntöön ja pelisääntöön.”

Ristiriidat: vie aikaa ja rahaa sekä epäily toteutuksesta

Yhteiskehittely kuuden hengen kehittämisryhmässä aiheutti myös ristiriitaisia tunteita. Ristiriitaiset ajatukset liittyivät siihen, että työryhmätyöskentelyn koettiin olevan paljon aikaa ja siten myös paljon rahaa vievä tapa toimia. Myös suunniteltujen ja kehitettyjen uusien toimintamallien eli toimintakonseptien toteutuminen käytännön tasolla herätti epäilyä samoin kuin muiden työyhteisön jäsenten mahdollinen epäileväinen suhtautuminen työryhmän työskentelyyn ja näiden kokemusten koettiin vaikuttavan myös työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi.

”Täytyy satsata aikaa, tää vie työnantajan rahaa, tää vie meidän kaikkien aikaa myöskin. Ollaan pieni porukka, herättääkö tää työyhteisössä muissa sellasta et mitä ne siellä oikein touhuu? Ja epäilyjä, kuinka se sitten käytännössä kuitenkin tulee toimimaan?”

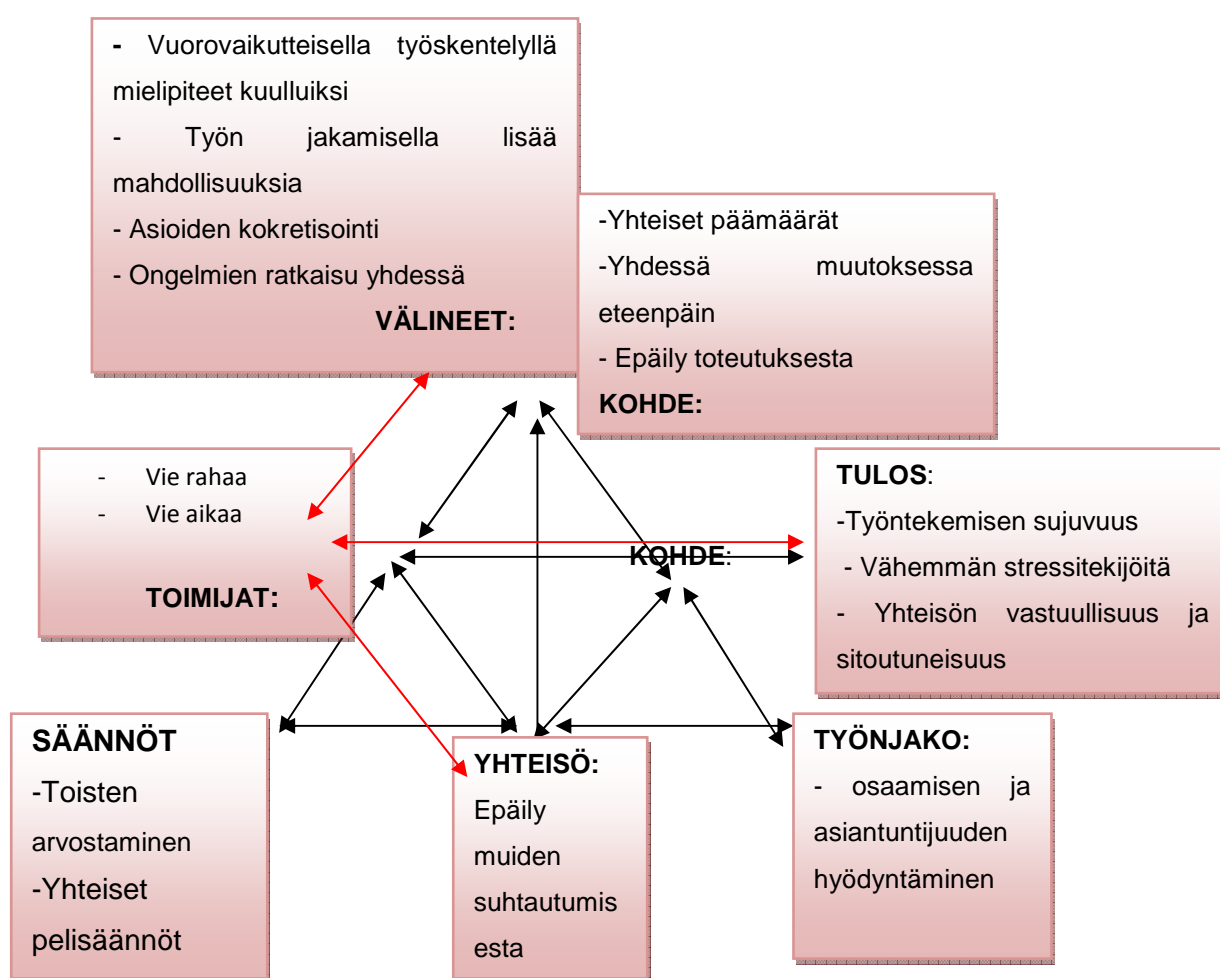
8 Työhyvinvointi haastaa johtamiskulttuurin

8.1 Kehittämistyön tulosten jäsentäminen toimintajärjestelmän avulla

Neljännessä pajassa eli reflektiovaiheessa työryhmän jäsenten kesken pohdittiin yhdessä avoimeen dialogiin perustuen yläluokkien eli yhteiskehittelyn seurauksena syntyneiden työhyvinvoinnin merkitystekijöiden sijoittumista toimintajärjestelmän malliin. Seuraavassa (kuvio 7) tuodaan näkyväksi työryhmän näkemykset merkitystekijöiden jäsentymisestä toimintajärjestelmän mallin avulla ja siinä esiin

tulevat järjestelmän osien väliset ristiriidat liittyen yhteiskehittelynä syntyneiden työhyvinvoinnin merkitystekijöihin. Ristiriitojen välistä suhdetta kuvastavat punaiset nuolet.

Analyysin lähtökohtana oli toiminnan kohteen ja tuloksen tavoiteltu muutos, työhyvinvoinnin vahvistaminen. Toimintajärjestelmän analyysin avulla jäseneltiin yhteistoiminnallisen työnkehittämisen seurauksena syntyneitä kokemuksia, eli työhyvinvoinnin merkitystekijöitä, ja niiden välillä vallitsevia ristiriitoja suhteessa analyysin lähtökohtana olevaan työn tulokseen, työhyvinvoinnin vahvistamiseen.



Kuvio 7. Ristiriidat työryhmän näkökulmasta: toimijoiden ja välineiden välinen ristiriita ja toimijoiden ja tuloksen välinen ristiriita toimintajärjestelmän mallin mukaan esitettynä. (Engeström 1995.)

Tässä mallissa tämän työskentelytavan aikaa ja rahaa vievät tekijät koettiin liittyvän toimijoihin, eli tämän kehittämissyöryhmän jäseniin. Välineiksi kohti haluttua tulosta eli,

yhdessä määriteltyä tulevaisuuden visiota, tulkittiin vuorovaikutteinen työskentelytapa, työn jakaminen, asioiden konkretisointi ja yhdessä toteutuva ongelmien ratkaisu.

Koko työyhteisön toimintaa ohjaaviksi säännöiksi miellettiin toisten arvostaminen ja yhteiset pelisäännöt. Yhteisöön liittyviksi seikoiksi tulkittiin epäily muiden työyhteisön jäsenten suhtautumisesta työryhmätyöskentelyyn. Epäilykset siitä, mitä muut työryhmätyöskentelyn ulkopuolelle jääneet työyhteisön jäsenet ajattelivat tästä kehittämisryhmän työskentelystä ja pitivätkö muut tätä jonkinlaisena salaseurana, koettiin yhteiskehittelyn seurauksena koettuina työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Työn tekemisen kohteeseen liittyviksi seikoiksi nähtiin yhteiset päämäärät, yhdessä muutoksessa eteenpäin meneminen ja samalla näiden toteutumiseen liittyvä epäily. Osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen koettiin liittyvän työn jakoon. Tämän kaltaisen työn tekemisen - työn kehittämisen - tuloksiksi miellettiin työntekemiseen liittyvä sujuvuus, stressitekijöiden vähentymisen sekä yhteisön vastuullisuus ja sitoutuneisuus. Näin ollen syntyneiden tulosten perusteella voidaan tulkita, että välineeksi kohti työhyvinvoinnin vahvistamista muodostui yhteisöllisyys, joka voidaan nähdä edellä mainittujen tekijöiden yhdistävänä tekijänä.

Tulevaisuuteen sijoittuvana ristiriitana nähtiin nimenomaan toimijoiden ja välineiden välinen ristiriita eli se, että tässä työn kehittämisen myötä hyviksi havaitut työn tekemistä ja kehittämistä tukevat yhteistoiminnalliset välineet ovat aikaa ja siten myös rahaa vieviä tekijöitä. Taloudellisista syistä johtuen ajan käytön koettiin olevan esteenä välineiden käytön toteutumiselle, jolloin ei todellisuudessa päästäkään tulokseen, johon kuitenkin tässä yhteistoiminnallisessa itse työn kehittämisen prosessissa päästiin. Ristiriidan näkyväksi tuleminen osoittaa haasteen työvälineiden käyttämisen mahdollistamisen muutoksessa siten, että ne eivät lisäisi häiriökuormitusta ja siten heikentäisi työhyvinvoinnin kokemista. Jo lähtökohtaisesti tämän voi nähdä kovin ristiriitaisena tulkintana, joka kertoo myös oppimisprosessin käynnistymisestä, oppimishaasteesta.

Tässä esiin nousevat ristiriidat noudattelevat ekspansiivisen oppimissyklin toteutumista. Ekspansiiviselle oppimissyklille onkin ominaista erilaisten näkökulmien törmäminen ja väittely. Ekspansion onnistumista ei mitata yksimielisyydellä vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004: 61.)

8.2 Muutoksessa yhdessä oppimalla lisää työhyvinvointia

Tässä työssä oli tarkoituksena selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työskentelytavalla oli työhyvinvoinnin kannalta? Muutostarpeet syntyivät nykytilan ristiriidoista, tässä kokemusmaailman ristiriidoista. Muutostarpeet muotoutuvat ajan mittaan toiminnan kehityksessä tai jonkin toimintajärjestelmän ulkopuolisen tekijän aiheuttamana muutoshaasteena.

Oppimishaaste ei ole ratkaistavissa siten, että organisaatio oppii tekemän tehokkaammin ja virheettömämmin samaa kuin ennenkin on tehnyt. Tässä nimenomaan tulee esiin se, että kyseessä on oppimishaaste, joka edellyttää työhyvinvointia vahvistavan toiminnan perusidean ja arviointiperusteiden muovaamista siten, että lähtökohdaksi omaksutaan kokonaisuuden hahmottaminen sekä työntekijän että johdon näkökulmasta, ei vain yksipuolisesti lyhytjänteisistä, hetkellisistä ja mekaanisista taloudellisista näkökulmista. On myös syytä oppia yhteisönä näkemään taloudellisuus muunlaisessa valossa, kuin vain konkreettisina euromäärinä, jotka tämän tulkinnan mukaan kuluvat yhteiskehittelyn vuoksi.

Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja vaan se myös rakentaa itselleen toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Organisaatio siis oppii jotakin, mitä vielä ei ole. Ristiriidat ovat ekspansiivisen oppimisen voimanlähde; ne eivät ole kielteinen tai torjuttava ilmiö vaan elämän ja kehityksen välttämätön ominaispiirre. (Engeström 2004: 46-47, 59, 63.)

Tässä käynnistyi uudenlainen työhyvinvointia tukevan toimintamallin rakentuminen osana johtamiskulttuurin muutosta ja osana työyhteisön työn kehittämisen maailmaa, yhdessä oppimisen mentaliteettia. Myös kehittämistyöryhmän aikaansaamat toimintakonseptit elävät samankaltaista prosessia: kehitetyt toimintakonseptit ovat matkalla vallitsevan käytänteen kyseenalaistamisesta ja analyysistä kohti uuden käytännön vakiinnuttamista (vrt. kuvio 6). Tällä matkalla on toteutettu väliarvioita ja analyysyjä eli tutkimista, mutta sitä prosessia ei ole tarkoitus tuoda näkyväksi tämän opinnäytetyön puitteissa.

Tämän kehittämisintervention merkittävimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että ristiriitaisuuksien kautta yhteisöllinen oppimisprosessin käynnistyminen muutoksessa

on nähtävissä ja sitä on tuettava yhä jatkuvalla työn ja toiminnan kehittämisellä ja sen tukemisella. Erityisesti työhyvinvoinnin rakentumisen osatekijät näyttäytyvät nimenomaan yhteisöllisinä yksilöihin kohdistuvien tekijöiden sijaan (vrt. esim. Ylisassi 2009).

Ristiriitoja arvioidaan suhteessa menneisyyteen että tulevaisuuteen. Oman työn ongelmista keskustellaan toimintajärjestelmän ristiriitojen kautta. Tämän jälkeen kehitellään uusia toimintamalleja, työvälineitä ja tapoja käsitteellistää työ. Esimerkiksi lääkärin työ voidaan käsitteellistää yksittäisen sairauden sijaan potilaan kokonaisvaltaisena elämäntilanteena, tässä työn tekemisen kehittäminen peilautui työhyvinvoinnin rakentumisen ja vahvistamisen välineenä. (vrt. Heikkinen – Kontinen – Häkkinen 2006: 64.)

Yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tulevaisuudessa kaikki yhteisön jäsenet on otettava työn kehittämiseen mukaan. Tästä opimme työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin muutostarpeen nimenomaan yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tulevaisuuteen vaikuttavana muutostarpeen lähtökohtana voidaan nähdä kehittäjäryhmän ja muun yhteisön välisten ristiriitojen tunnistaminen ja sitä kautta toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen itse työssä ja sitä kautta työhyvinvointia tukevassa toiminnassa, jotta koko työyhteisön oppiminen muutoksessa mahdollistuisi.

Voidaan puhua työhyvinvointia tukevan ja vahvistavan johtamiskulttuurin muutoksesta. Työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin tulisi perustua koko työyhteisön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien toteutumiseen yhteiskehittelyn metodeita hyödyntäen kaikessa arjen toiminnassa, kuten esimerkiksi organisaation palaverikäytännöissä, ei vain aikaa ja rahaa vievissä kehittämisryhmissä toteutuvana toimintana. Kun kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua, vähentää se näiden tulosten valossa työhyvinvointia heikentäviä epäilyjä ollen siten myös taloudellista. Näin yhteiskehittelyllä voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Tässä voidaan puhua myös työhyvinvointia tukevan toimintakonseptin syntymisestä, joka tarkoittaa itse työn kehittämistä ja siinä toteutuvaa yhdessä oppimista.

Yläluokat eli yhteiskehittelyn seurauksena syntyneet työhyvinvoinnin merkitystekijät voidaan nähdä myös työtoimintaa ohjaavina arvoina, yrityksen sisäisenä moraalisenä sopimuksena, joka toimisi muutoskohdetta koskevana yhteisenä arvoperustana.

Esimerkiksi tämän tulisi toimia ohjenuorana nimenomaan työhyvinvointia tukevalle toiminnalle.

9 Pohdinta

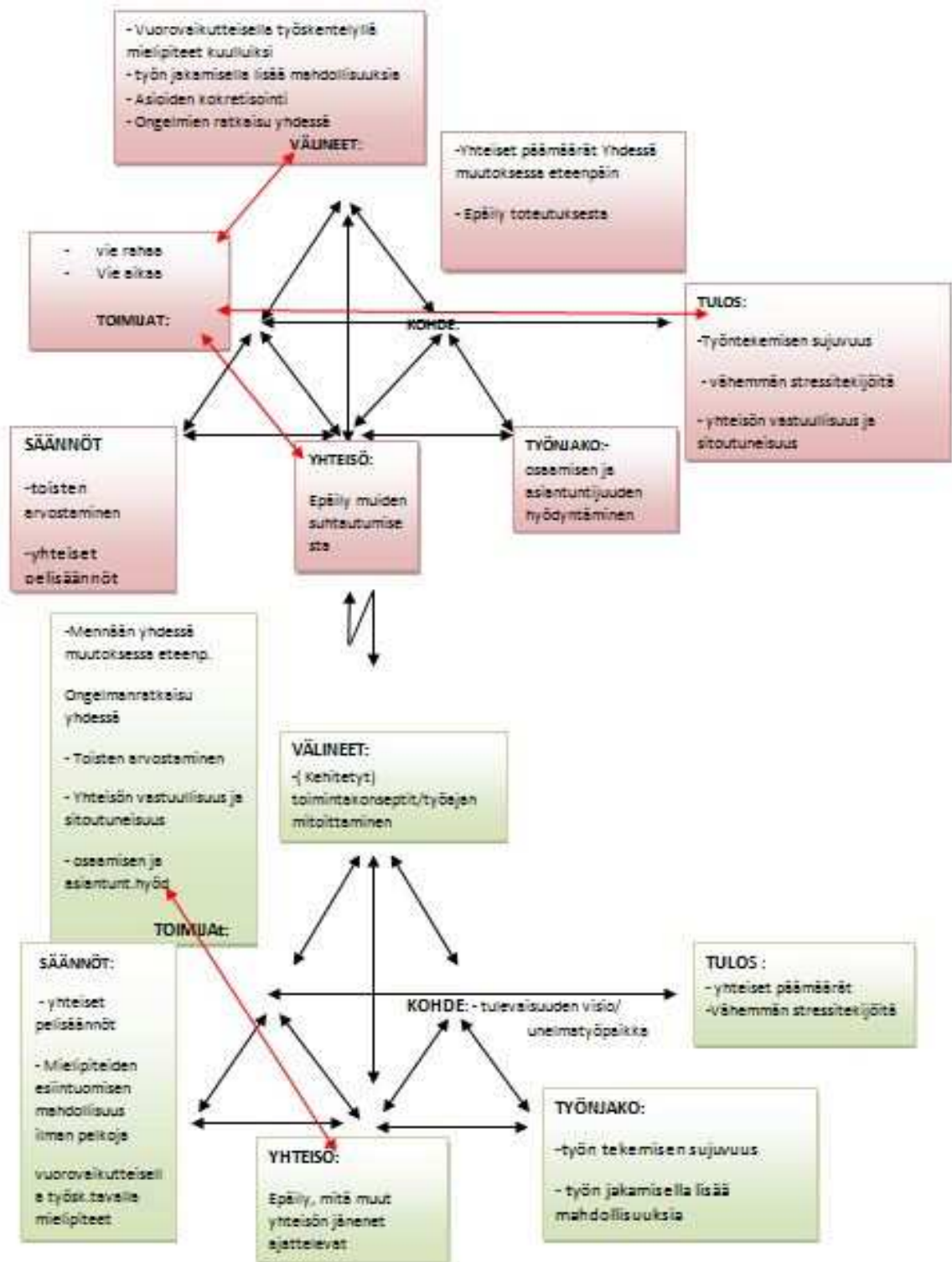
Ennen reflektiovaihetta eli viimeistä pajaa, kehittämistyön käynnistäjä jaotteli syntyneitä työhyvinvoinnin merkitystekijöitä toimintajärjestelmän mallin avulla ja pyrki tunnistamaan siinä näkyviä ristiriitoja. Myös tämä tulkinta tuotiin kehittämistyöryhmän nähtäväksi ja vertaltavaksi.

Toimijoina tässä tulkinnassa nähtiin kehittämistyöryhmän jäsenet, yhteisönä muut työyhteisön jäsenet, kohteena kehittämistyöryhmän toiminnan kohde eli unelmatyöpaikan saavuttaminen, jonka osatekijät määriteltiin ensimmäisessä kehittämistyöryhmän tapaamisessa ja tuloksena työhyvinvoinnin vahvistuminen ja tämän opinnäyteytön tulosten mukaan siihen vaikuttavat merkittävimmät tekijät.

Tässä tulkinnassa toimijoiden kokemusmaailmaa kuvaavat tekijät kohdistuivat nimenomaan tämän työryhmän kokemuksiin, liittyen yhteiskehittelyn merkityksiin. Välineiksi tulkittiin työryhmässä kehitetyt työn tekemiseen liittyvät toimintakonseptit. Säännöiksi tulkittiin työryhmätyöskentelyn myötä syntyneet merkitystekijät, jotka voitiin nähdä myös koko yhteisön toimintaa ohjaavina sääntöinä. Yhteisöön liittyvät asiat muodostuivat aineistosta esille tulleista epäilyjen kokemuksista; oletuksista muiden työyhteisön jäsenten epäilevästä suhtautumisesta liittyen tämän kaltaiseen koko työyhteisöä pienempään työryhmän työskentelyyn. Työnjakoon liittyviksi merkitystekijöiksi tulkittiin työn tekemisen sujuvuus ja se, että työn jakamisella saadaan lisää mahdollisuuksia itse työn tekemiseen liittyen. Yhteiskehittelynä toteutuvan toiminnan tuloksena nähtiin yhteisten päämäärien syntyminen ja sitä kautta stressitekijöiden vähentyminen.

Toimintajärjestelmän ulkopuolelle jääviä tekijöitä oli kolme: yhteiskehittelyn koettiin vievän paljon aikaa ja rahaa ja tämä tapa työskennellä herätti epäilyjä siitä, toteutuvatko suunnitellut toimintamallit todella käytännössä, koko työyhteisössä. Näiden toimintajärjestelmän mallin ulkopuolelle jääneiden tekijöiden voidaan tulkita toimivan muutostarpeen käynnistäjänä samoin kuin toimijoiden ja yhteisön välisen ristiriidankin. (vrt.Egenström 1995: 62-67.) Sekä kehittämistyöryhmän että tutkija-

kehittäjän näkökulmien ja tulkintojen yhdistävinä tekijöinä voidaan nähdä yhteisöllisyys, joka korostuu työhyvinvoinnin rakentumisessa. Seuraavassa (kuvio 8) on tuotu näkyväksi kaksi eri tulkintaa yhteiskehittelyn merkitystekijöiden jäsentymisestä toimintajärjestelmän mallin avulla: sekä työryhmän (punaiset laatikot) että tutkija-kehittäjän näkökulmat (vihreät laatikot).



Kuvio 8. Työryhmän ja tutkija-kehittäjän näkökulmista yhteiskehittelyn seurauksena syntyneet työhyvinvoinnin merkitystekijät ja ristiriidat Egenströmin (1995) mukaan jäsennehtynä.

Punainen nuoli kuvastaa toimijoiden eli tässä kehittämistyöryhmän ja yhteisön eli muiden työyhteisön jäsenten välistä ristiriitaa. Tässä ristiriidan näkyväksi tekeminen tuo esiin kehittämistarpeen muutoksessa, tarpeen johtamiskulttuurin muutoksessa, jotta päästäisiin kohti tämän kehittämistoiminnan kohdetta eli yhteistä päämäärää ja työtapoihin, jossa olisi mahdollisimman vähän stressitekijöitä. Voidaan todeta, että pelkällä kuudesta jäsenestä kootulla työryhmätyöskentelyllä ei päästä koko yhteisöä ja organisaatiota koskevaan haluttuun tulokseen, vaan koko yhteisön osallistuminen itse työn kehittämiseen tulisi mahdollistaa epäilyjen ja sitä kautta heikentyneen työilmapiirin ja työhyvinvoinnin välttämiseksi. Toisin sanoen tämän perusteella voidaan todeta, että toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja kaikkia osallistavaa, yhteisöllistä.

Tulosten tulkinnassa voidaan nähdä myös kehittämistyön käynnistäjän ja työryhmän jäsenten näkökulmien välinen ristiriita. Kehittämistyön käynnistäjä edustaa yrityksen johtoa, joten voidaan tulkita tämän tuovan näkyväksi myös organisaation johdon ja työntekijöiden välisen näkemysten ristiriidan. Voidaan tulkita, että tällä hetkellä työntekijöiden näkökulmasta työn tekemistä ohjaa ja rajoittaakin jopa liiallinen taloudellisten seikkojen huomioiminen, jonka sijaan tulevaisuudessa olisi syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota työhyvinvointia tukevassa johtamistyyllisessä työn kehittämiseen yhteisöllisestä ja osallistavasta näkökulmasta, ei niinkään yksipuolisesti yrity maailmaa ohjaavasta taloudellisesta näkökulmasta.

Yhteistoiminnallisella työn kehittämisellä oletettavasti on merkitystä myös taloudellisesti, kun päällekkäiset ja siten ylimääräiset häiriökuormitusta aiheuttavat työvaiheet jäävät pois. Oletettavaa on, että tämänkaltaisen, jopa uudenlainenkin ajattelumallin hyödyntäminen on oppimisprosessissa vasta ensimmäisessä vaiheessa: tällä hetkellä ollaan vanhan johtamistyylin, toimintamallin, jumiutuneessa tilassa.

Kehittämistyön käynnistäjän tulkinnan mukaan tässä toimintajärjestelmän ulkopuolisiksi tekijöiksi eli muutostarpeen käynnistäjiksi muodostuivat ne sisällön analyysin seurauksena syntyneet työhyvinvointia kuvaavat merkitystekijät, jotka eivät sijoittuneet toimintajärjestelmän osatekijöihin. Näitä olivat aineistosta löytyneet kokemusmaailmaa kuvaavat ristiriitaiset seikat eli ne, että yhteiskehittely vie aikaa ja rahaa sekä kehittämisryhmään osallistujien epäilevä suhtautuminen yhdessä kehitettyjen toimintamallien ja suunnitelmien toteutumisesta todellisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tärkein anti oli se, että kaikkien kuvioissa 8 näkyvien asioiden voidaan todeta olevan niitä tekijöitä, joista koettu työhyvinvointi rakentuu. Kahden eri tulinnan mukaan työhyvinvoinnin rakentumisen osatekijöiden yhdistäväksi ja merkityksellisimmäksi yhdistäväksi nimittäjäksi voidaan nimetä yhteisöllisyys. Toisena tärkeänä antina oli uudenlaisen toimintatavan hyödyntäminen työhyvinvointia tukevan johtamisen välineenä ja sitä kautta ymmärryksen herääminen johtamiskulttuurin muutoksen tarpeesta sekä yhdessä oppimisen merkityksestä muutoksessa. Uuden tulinnan mukaan toiminnan kohde on myös samalla yhteisen oppimisen kohde. Uudenlaisen osaamisen johtamisen menetelmän keskeinen periaate on sellaisten välineiden tarjoaminen työyhteisölle, joilla ne voivat ottaa vastuun oppimisensa kehittämisestä. (vrt. Ahonen 2008: 87-88.)

Oppimiskäytännöt ovat se kollektiivisen toiminnan ja yksilön tekojen välinen yhteisön taso, jolla ristiriitaiset vaatimukset tunnistetaan, ristiriitoihin reagoidaan ja niitä yritetään ratkaista improvisoimalla uusia tekoja. Yksilö ei kuitenkaan voi organisoida omin päin uudelleen resursseja vaan sitä varten tarvitaan yhteisön yhteistä kehittämistoimintaa. Kun työyhteisö kehittää yhdessä oppimiskäytäntöjään, se siirtyy kohti määrätietoista uusein tekojen luomista. Oppimiskäytäntöjen suunnittelu ja kokeilu yhteistyössä asiantuntijoiden ja johdon kanssa muuttaa työyhteisön toimijuutta. Oppimisen muuttaminen tapahtuu näin ollen työyhteisön toimijuuden kehityksen kautta. (Ahonen 2008: 64-65.)

Kappaleessa 1 kuvattiin lyhyesti työelämäkuntoutus- seminaarin antia (Metropolia 2012), jossa työhyvinvointia tukeviksi välineiksi eli teoiksi konretisoituivat muun muassa työergonomiakartoitukset, työkokeilut uudella alalla, apu papereiden täyttämiseen, tyky-päivät, ammatillinen koulutus, työvalmennus, työajan lyhentäminen, työkierto ja niin edelleen. Seminaarissa esiinnousseet välineet sijoiteltiin analyysitaulukkoon, jossa suuntaviivoina ja vastakohtina olivat yksilö ja työyhteisö sekä yksittäinen erillinen teko ja muutosprosessi organisaation toiminnassa. Seminaarissa toteutettiin yhteistoiminnallisesti asioiden konretisointia kirjoittamalla olemassa olevia välineitä lapuille ja asioita tehtiin näkyviksi tuomalla vastaukset kaikkien nähtäville analyysivälineeseen. (Metropolia 2012.)

Myös tämän perusteella näkyväksi tuli se tosiasia, että nykytoimet ovat pääosin yksilöön kohdistuvia yksittäisiä tekoja. Kuitenkin viitteitä oli myös yhteisöön ja organisaation muutosprosessiin kohdistuvista toimenpiteistä, jotka voidaan myös

tämän opinnäytetyön perusteella todeta olevan yksi lähitulevaisuuden toivottavista suunnista ja myös haasteista.

Työelämän muuttuminen on erilaista kuin ennen. Tarvitaan aikaisempaan verrattuna erilaista ja uudenlaista lähestymistapaa. Perinteinen työterveyshuolto, kuntoutustoiminta ja henkilöstöjohtaminen eivät enää riitä. Kyse ei ole yksilöiden ominaisuuksista, vaan toimintajärjestelmän kokonaisuudesta, jossa yksilön on kyettävä löytämään tyydyttävä ja kaikkienensa henkilökohtaisesti mielekäs suhde työpaikan tuotantoprosessiin. (Mäkitalo – Paso 2008.)

Yksilöön kohdistuvat yksittäiset teot näyttäytyvät usein kuormitusikkunan näkökulmasta, mitkä soveltuvatkin hyvin työn massatuotannon aikakaudelle. Työelämä elää kuitenkin muutoksessa ja työn tekeminen on muuttunut ja on alati muutoksessa, joten välineitä ja ymmärrystä siinä tukemiseen tullaan tarvitsemaan yhä enemmän. Muun muassa Heli Ahosen seminaaripuheenvuoron mukaan merkittävät jaksamisen ja työhyvinvoinnin kysymykset liittyvät nimen omaan oppimisen mahdollisuuksiin ja esteisiin. Käsitteellistämiseen ja kehittämiseen tarvitaan yhteisiä välineitä ja käytäntöjä, sillä opitaan alati muutoksen rytmissä eikä vain etukäteen. (Ahonen 2012.)

Kuten jo aikaisemmin tässä työssä todettiin, työhyvinvointia tukevassa toimintamallissa kuormitustekijöihin keskittyminen sopii massatuotannon aikakaudelle. Myös tämän opinnäytetyön tulokset tuovat esille täysin muunlaisia työnhyvinvoinnin merkitystekijöitä, kuten esimerkiksi kuormitustekijöihin liittyvät työpisteen hyvä ergonomia. Tällä hetkellä työterveyshuollossa eikä esimiehilläkään ole välttämättä vielä välineitä työyhteisön muutoksessa tukemiseen. Esimiehetkään työyhteisöissä eivät saa tarvitsemaansa tukea työterveyshuollosta työhyvinvoinnin tukemiseen muutoksessa. Palataksemme eksplansiivisen oppimisen malliin (Kts. s 12.) voitaneen todeta, että myös työhyvinvoinnin rakentumisessa ja työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin rakentumisessa ollaan kaksoissidostilanteessa. Voidaan siis todeta, että vanha toimintamalli myös työhyvinvoinnin tukemisessa on jumiutunut. Se näkyy myös työhyvinvointia tukevien käytänteiden ja toimintojen lisääntyneinä häiriöinä ja ristiriitoina, työhyvinvoinnin kokemisen heikentymisenä ja yhteiskunnallisesti katsoen työurien lyhentymisenä.

Tarvitaan siis uusia välineitä myös työterveyshuoltoon. Esimerkiksi työpaikkaselvityksissä pitää havaita häiriökuormitus ja edistää työn muutosta.

Terveystarkastusten uudistamisessa on keskityttävä siihen, että työterveyshuollon ammattilainen ja työntekijä nostavat työntekijöiden hyvinvoinnin tekijöitä tarkasteluun ja suhteuttavat niitä työn muutokseen. Terveyspainotteisella sairastuvastuulla työntekijä ja työterveyshuollon ammattihenkilöiden tulisi eritellä työssä väsymisen taustoja ja sen yhteyttä muutokseen. (Spanger – Arnkill - Jokinen – Jääskeläinen – Keskinen 2011.)

Tässä työssä asiakasnäkökulma tulee näkyväksi siinä, että työtä kehitetään, jotta se sujuisi mahdollisimman hyvin, jotta asiakas hyötyisi mahdollisimman paljon tekemästämme työstä eli kuntoutuksesta. On muistettava, että työtä ei tehdä työhyvinvoinnin rakentumisen vuoksi vaan asiakkaan kuntoutuksen vuoksi.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli työn kehittäminen ja siinä toimintakonseptien kehittäminen yhteiskehittelyn metodein tavoitteena työhyvinvoinnin vahvistaminen. Kehittämiskohteet kuitenkin täsmentyivät ensimmäisessä kehittämispajassa tulevaisuusmuistelun avulla, eikä ne kehittämistrapeetit kohdentunutkaan olemassaoleviin toimintaamme ohjaaviin toimintakonsepteihin, vaan kehittämistarve täsmentyi omaan työajanhalintaan ja siihen liittyviin tekijöihin sekä näiden tekijöiden kehittämiseen eli uusien toimintakonseptien luomiseen.

Luotettavuuden arviointia

Työryhmän koko on suotavaa olla 6-10 henkilöä, sillä pienemmissä ryhmissä yksittäisten henkilöiden rooli voi korostua liikaa ja isommissa ryhmissä jäsenten tasavertainen osallistuminen vaikeutuu (Toikko – Rantanen 2009: 146). Työryhmän kokoaminen toteutui sähköpostitse. Mikäli halukkaita osallistujia olisi ilmoittautunut mukaan yli kymmenen, olisi jouduttu tekemään harkinnan varainen valinta työryhmän jäsenistä sillä perusteella, että jäseniä olisi kehittämisryhmässä kaikilta eri tasoilta eli työntekijöistä johtoryhmään ja kaikkea siltä väliltä. (Eskola – Suoranta 1998: 18.)

Halukkaita työryhmään osallistujia ilmoittautui mukaan jokaisesta Auronin omasta toimipisteestä ja kaikilta tasoilta yhteensä kuusi henkilöä, joten harkinnan varaista valintaa ei tarvinnut tässä tapauksessa tehdä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 86.) Kaikki kehittämisryhmän jäsenet olivat fysioterapeutteja, jotka kuitenkin pääosin työskentelivät kaikki erilaisten asiakasryhmien parissa ja työnkuvat rakentuivat hyvinkin eri tavoin. Tämän kehittämisryhmän olisi kuitenkin ollut hyvä rakentua kaikista organisaatiomme

eri ammattiryhmien edustajista eli fysioterapeuteista, toimintaterapeuteista, toimistohekilöstöstä sekä erikoistumisopintoja suorittavista opiskelijoista rikkaamman yhteistyön ja lopputulosten saavuttamiseksi.

Tässä opinnäyteytössä on myös mietitty tutkimusstrategian yhteensopivuutta tutkittavan ilmiön kanssa. Kehittäminen, muutokseen pyrkiminen ja toiminnan tutkiminen olivat tässä työssä ne tekijät, joiden perusteella toimintatutkimus organisointimallina oli perusteltua. (Heikkinen – Jyrkämä 1999: 49; Carr – Kemmis 1986; Kuula 1999; Tuomi – Sarajärvi 2009:125.)

Aineistonkeruumuotoina käytettiin nauhoitettavaa ryhmähaastattelua sekä kirjoittamista. Kokemuksista kirjoittamalla pyrittiin varmistamaan, että myös hiljaisemmankin jäsenen ääni tulisi kuuluville ja näin myös saatiin kuuluville ne asiat, joita ei aina ääneen uskalleta sanoa. Toisaalta pelkkä kirjoitettujen selontekojen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä olisi voinut antaa vain suppean näkökulman asioihin. Usein ryhmäkeskustelun aikana haastateltavat saavat toisistaan tukea eivätkä jännitä haastattelua niin paljon. Ryhmäkeskustelun avulla tavoiteltiin uusia ideoita, tavoiteltiin ymmärtämistä ja oivaltamista ja näissä ryhmä auttoi. Yhdessä haastateltaessa väärin ymmärtämisten mahdollisuus oli vähäisempää ja ryhmässä henkilöt pystyivät mahdollisesti kertomaan joistakin asioista hyvinkin eri tavalla kuin esimerkiksi haastattelijalle kahden kesken. Kehittämistyön tulokset on pyritty esittämään siten, että ne olisivat mahdollisimmat yleisesti ymmärrettävissä. (vrt. Anttila 2006:519; Eskola – Suoranta 1998: 95-99.)

Työn kehittämisen käynnistäjän ja organisaattorin roolin mahdolliset vaikutukset objektiivisuuden näkökulmaan on syytä huomioida tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Tässä työssä tutkija-kehittäjä toimi lähiesimiehenä kahdelle kehittämistyöryhmän jäsenistä. Huomioitavaa on myös se, että kaikki kehittämistyöryhmään osallistuvat henkilöt olivat enemmän tai vähemmän tuttuja tämän opinnäyteytön tekijälle, joten siksipä on mahdollista ja huomioitavaa, että tutkittavat tai osa heistä osallistuivat ryhmäkeskusteluun sellaisin argumentein, joita olettivat heiltä odotettavan. Toisaalta on kuitenkin myös huomioitava tutkimustuloksissa esiinnoussut yhteiskehittelyn merkitystekijä eli mielipiteiden esiintuomisen mahdollisuus ilman pelkoja, joten voitane olettaa, että kehittämistyöryhmän ilmapiiri on ollut avoin ja turvallinen, joka on mahdollistanut mahdollisimman rehellisten ajatusten esiintuomisen. (vrt. Anttila 2005: 506; Tuomi – Sarajärvi 2009: 134-137.)

On merkittävää myös pohtia, kuinka puolueettomasti aktiivisesti kehittämiseen ja ryhmäkeskusteluun osallistuvana tutkija-kehittäjä pystyi suhtautumaan keräämäänsä aineistoon? Oletettavaa on, että täysin autenttisen objektiivisuuden saavuttaminen ei täysin toteudu, koska tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija oli tässä työssä yksi ja sama henkilö. Kuitenkin tässä työssä pyrittiin esittämään tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman selkeästi ja tarpeeksi seikkaperäisesti eri näkökulmista, jotta lukija pystyisi seuraamaan tutkija-kehittäjän päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 135-136, 138-139.)

Tutkimuksen luotettavuutta aviodaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten toistettavuutta ja validiteetin käsite perustuu totuuden korrespondenssiteoriaan eli siihen, että totta on sellainen väite, joka vastaa tosiasioita. Toimintatutkimuksen tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta, joten siksi on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitteitä verrataan. Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, joten siksi saman tuloksen saavuttaminen uudelleen uusintamittauksilla on toimintatutkimuksen pyrkimyksen vastaista. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 147-148; Tuomi – Sarajärvi 2009: 134-136.)

Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että tämän opinnäytetyön tulokset vastaavat myös aikaisempia tutkimuksia: esimerkiksi vuosina 2005-2008 toteutetun Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät- toimintatutkimukseen eli Hoteva-projektiin osallistuneilla työpaikoilla parannettiin yhteisvoimin työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä vahvistettiin työntekijöiden ja esimiesten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, osaamista sekä työn hallintaa. (Syvänen 2008.)

Steinar Kvalen mukaan voidaan pitää viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimisessa. Ne ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Yksittäisiä kriteereitä tärkeämpää on kuitenkin arvioida kokonaisuutta. Käyttökelpoisia työkaluja toimintahistorialliseen analyysiin antaa esimerkiksi kehittävä työntutkimus, jonka logiikoita hyödynnettiin myös tässä toimintatutkimuksellisesti organisoidussa opinnäytetyössä. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 149-150.)

Historiallista jatkuvuutta voidaan tarkastella kertomuksen teorian näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tuloksia peilattiin teoreettisena viitekehyksenä oleviin työhyvinvoinnin kolmeen ikkunaan: kokemus-, muutos- ja kuormitusikkunoihin, jolloin näiden kertomusvarantojen pohjalta on tässä tuotettu uusia kertomuksia ja kokemuksia

yhteiskehittelyn merkityksestä koetun työhyvinvoinnin kannalta ja näin ollen nämä palautetaan puolestaan tarinoiden kiertokulkuun myös toisten luettaviksi ja hyödynnettäviksi. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 149-150.) Ja miksipä ei myös niistä opittavaksi.

Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen peruskäsitteistä, joka tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Reflektiivisyyden avulla toteutettiin tässä kehittämistoiminnan tulosten arviointia työryhmätyöskentelyn viimeisessä tapaamisessa, joka toimi myös pohjana alati jatkuvalle työn kehittämiselle eli sen seuraavalle syklille. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 154.)

Dialektisuusperiaatteen esitellessä Richard Winterin mukaan ihanteellinen toimintatutkimusraportti sisältää monia näkökulmia myös riitasointuineen. Tässä työssä pyrittiin antamaan tilaa erilaisille äänille ja tulkinnoille sekä ihmisten äänet pyrittiin tuomaan esiin mahdollisimman autenttisina esimerkiksi esimerkein tutkimusaineiston alkuperäisilmauksista, kuitenkin loukkaamatta kenenkään anonymiteettiä. Esimerkiksi historian tutkimuksessa dialektisuus ilmenee siten, että yksi ajattelutapa saa vastapainokseen toisen. Tässä työssä synteesi kehkeytyi sekä työhyvinvoinnin moninaisen ilmiömaailman, kuntoutuksen näkökulmien että muutoksessa oppimisen kautta. Tulosten tulkinnassa tuotiin myös näkyväksi kaksi eri lähestymistapaa moninaisten näkökulmien avartamiseksi. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 154-155; Anttila 2005:506.)

Toimivuusperiaatteen näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen kannalta. William James on todennut, että ” totuus on tuottoisaa”, joten hyvä toimintatutkimus tuottaa toimivia tuloksia. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 155-158.)

Tässä käytännön vaikutukset ovat lienee kiistattomat, sillä tulosten valossa voidaan puhua työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin muutostarpeesta, ja jo meneillään olevasta muutoksesta nimenomaan työhyvinvointia tukevassa johtamiskulttuurissa. Tämän toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön tulokset eivät ole yksinään käynnistäneet johtamiskulttuurin muutostarpeita mutta tämän opinnäytetyön toimintaympäristössä, tässä organisaatiossa, nämä tulokset luovat merkittävän pohjan ja ponnahduslaudan työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin muutostarpeelle, muutokselle ja siinä toteutuvalle työn kehittämiselle.

Työn kehittäminen toteutettiin yhteiskehittelynä, ja tässä prosessissa olisi voitu hyödyntää vielä laajemmin yhteiskehittelyn eri metodeita useampien ja laajempien näkökulmien syntymisen tueksi ja näin myös mahdollisesti rikkaamman tutkimusaineiston syntymiseksi. Itse työn kehittäminen ja siitä toteutettu aineiston keruu toteutettiin kolmella tapaamisella touko-kesäkuun aikana keväällä 2012. Neljäs ja viimeinen tapaaminen eli toimintatutkimuksen reflektiovaihe toteutettiin vasta joulukuun 2012 alussa.

Vaikkakin kehittämisryhmässä kehitellyt toimenpiteet olivatkin jalkautettu käytäntöön ja toteutuvatkin käytännössä, ainakin pääpiirteittäin, olisi viimeinen tapaaminen tämän työn puitteissa ollut syytä toteuttaa jo aikaisemmin napakamman kokonaiskuvan ja selkeyden saavuttamiseksi työryhmän jäsenten keskuudessa. Viimeisellä tapaamiskerralla työryhmän jäseniä oli paikalla vain kolme, joten voitaneen olettaa, että innostus ja mielenkiinto yhteiskehittelynä toteutettuun työn kehittämiseen oli jo laantunut. Voidaan myös miettiä, kuinka todellisia ovat yhteiskehittelyn merkitystekijöiksi muodostuneet sitoutuneisuutta kuvaavat tekijät? Toisaalta tutkimustulosten reflektointi oli mahdotonta ennen tulosten valmistumista ja toisaalta reflektiovaiheeseen osallistumatta jättäminen ei välttämättä vähennä yhdessä sovittuihin työntekemiseen liittyviin toimintakonsepteihin sitoutumista.

Varmasti jokainen lukija kokee kuvauksen muutoksesta tunnistettavaksi omissa organisaatioissaan ja vastaavasti osallistavaan yhteiskehittelyyn liittyvät kokemukset vähintäänkin tavoittelemisen arvoisiksi.

Eettisyyden tarkastelua

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kaksijakoinen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tekemiin ratkaisuihin. Tiedeyhteisön ethos tarkoittaa tieteellisen toiminnan ja tiedeyhteisön perustuslakia. Tässä opinnäyteytössä pyrittiin huolehtimaan tutkimuksen luotettavuudesta ja rehellisyydestä sekä toteuttamaan työn kehittäminen ja siihen liittyvä tutkimuksellinen osio huolellisesti tekemättä vääriä tulkintoja ja niistä johtuvia virheitä. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin myös tuomaan lähdeviitteet esille mahdollisimman tarkasti silloin, kun kyseessä ei ollut kirjoittajan omat ajatukset. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 125; Anttila 2005: 505,507, 509.)

Tutkimustyötä koskee kaksi käsitettä: luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tässä työssä pyrittiin huomioimaan, ettei mikään loukannut tutkittavien intymiteettiä, anonymiteettiä tai juridisia oikeuksia. Jokaiselle työryhmän jäsenelle kerrottiin, että kehittämistyöhön osallistuminen ja siitä tehtävään aineistonkeruuseen on täysin vapaaehtoista. Osallistujille kerrottiin myös, että työn kehittämiseen ja siitä tehtävään opinnäyteytönä toteutuvaan tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Liitteissä 2 ja 3 on nähtävillä sekä tutkimustiedote että suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Erityistä herkkyyttä olisi vaatinut, jos mukana kehittämissyöryhmässä olisi ollut esimerkiksi vammaisia, sairaita tai lapsia, joiden puolesta joku olisi ollut vastaamassa. (Launis ym.2010:2.; Anttila 2005: 506.)

Lisäksi organisaation johdolta kysyttiin tutkimuslupa, koska tutkimusaineistoa kerättiin organisaation sisältä kehittämisprosessin aikana. (Anttila 2006: 505-506.) Tutkimuslupa-anomus (liite 1) lähetettiin Auronin johtoryhmälle sähköisesti ja se hyväksyttiin maaliskuussa 2012. Tämän lisäksi tehtiin sopimus Metropolian, Auronin ja opinnäytetyöntekijän välille.

Suostumuslomakkeet tutkimukseen osallistumisesta allekirjoitettiin ja kerättiin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Kukaan ei perunut osallistumistaan, mutta ensimmäisestä pajasta yksi osallistuja joutui poistumaan juuri ennen aineistonkeruun eli ryhmähaastattelun alkamista. Viimeisellä tapaamiskerralla työryhmän jäsenistä paikalla oli vain kolme henkilöä.

Tutkimuksessa kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja siten, ettei ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tästä raportista. Tutkimusaineisto analysoitiin ja tutkimuksen valmistuttua nauhoitetut ja kirjoitetut materiaalit hävitettiin. (Anttila 2005:508-510.)

Tuloksellisuuden arviointia

Edellä on pohdittu opinnäyteytön luotettavuuskysymyksiä mutta asiaa on tarkasteltava myös laajemmasta näkökulmasta, koska tutkimustulokset pyritään linkittämään käytännössä toteutettaviksi (Anttila 2005: 518). Työn tarvetila lähti henkilöstöstä itsestään ja lähtötilanteena oli oletus heikentyneestä työhyvinvoinnin kokemisesta liittyen olemassaolevien välineiden, tässä työssä toimintakonseptien, ja työn kohteen sekä välineiden ja toimijoiden välisiin ristiriitoihin. Työhyvinvointia pyrittiin parantamaan yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä ja tulosten valossa tähän tavoitteeseen myös päästiin, sillä yhteiskehittelyn todettiin muun muassa johtavan osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen, yhteisten päämäärien ja pelisääntöjen syntymiseen, kokemukseen siitä että mennään muutoksessa yhdessä eteenpäin, parannettiin työn sujuvuutta ja niin edelleen. Yhteiskehittelyn seurauksena voitiin todeta olevan myös jopa työhyvinvointia mahdollisesti heikentäviä tekijöitä kuten esimerkiksi huoli siitä, että työskentelytapa vie paljon aikaa ja rahaa sekä huoli muun työyhteisön suhtautumisesta.

Työn kehittämisellä pyrittiin ongelmanratkaisuun ja luotiin organisaatiolle jäsenneltyjä ja yhdessä sovittuja toimintamalleja, toimintakonsepteja. Sinänsä kehitetyt toimintakonseptit eivät olleet täysin uusia, vaan niistä oli puhuttu jo vuosia kuitenkin niiden toteutumatta ja se on näkynyt muun muassa osittaisena työn sujumattomuutena. Tässä yhteiskehittelynä toteutuneen työn kehittämisen ansioista päätettiin yhdessä toimijoiden kesken selkeästi ja konkreettisesti yhteisten tavoitemäärittelyjen kautta uusista toimintamalleista. Näin toimiessa sitoutuneisuuden sovittuihin käytänteisiin koettiin tulosten valossa lisääntyneen. (Anttila 2005: 518.) Tulokset ovat vertailtavissa jo kappaleessa 2.1 esiteltyihin Hoteva-projektin tuloksiin.

Onko ratkaisu hyödyllinen ja onko se hyödynnettävissä ja siirrettävissä laajemminkin kuin vain tähän yhteen erityistapaukseen? Onko tässä otettu huomioon tiedon ja osaamisen yleinen sovellettavuus ja siirrettävyys? Onko näillä tuloksilla uutuusarvoa? (Anttila 2005: 518-519.)

Tämän opinnäytetyön puitteissa kehitetyt toimintakonseptit toimivat luonnollisestikin vain tämän kehittämistyön toimintaympäristössä, eivätkä itsessään näin ollen ole siirrettävissä. Tämän työn tuloksiin ja myös Heli Ahosen seminaaripuheenvuoroon viitaten (Ahonen 2012) voidaan todeta, että työn kehittäminen koko työyhteisön

näkökulmasta, osallistavana yhteiskehittelynä toteutuvana toimintatapana työhyvinvoinnin vahvistamisen välineenä on varmasti siirrettävissä. Työn kehittämisen ei välttämättä tarvitse toteutua pelkästään sitä varten kootun työryhmän toimesta vaan nimenomaan työhyvinvointia tukevan, muutoksessa toteutuvan oppimisen ja siihen nojautuvan johtamiskulttuurin näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppani Auron tekee jatkuvaa yhteistyötä eri työterveyshuolto-organisaatioiden kanssa tarjoten alihankintana fysioterapia- ja toimintaterapiapalveluita osana eri yritysten työterveyshuoltoa. Tämän kehittämistyön tulokset ovat jaettavissa myös eri työterveyshuoltoihin ja näin asiantuntijuuden jakamisella voitaneen kehittää yhteistoiminnallisia työskentelytapoja muutoksessa laajemminkin. Kuten jo aikaisemmin tässä työssä todettiin, työhyvinvointia tukevat nykytoimet ovat enemmän yksilöön ja yksittäisiin tekoihin kohdistuvia tekoja. Näkökulman laajentaminen yksilökeskeisestä yhteisölliseen muutoksessa tukemiseen ja siinä oppimiseen ovat toivottavasti yhä enemmän toteutuvaa lähitulevaisuutta. Tämä opinnäytetyö tuloksineen tarjoaa yhden konkreettisen esimerkin toteutustavasta, työvälineestä.

Miksipä yhteiskehittely toimintatapana ei toimisi myös Auronin ja eri yhteistyökumppaneiden välisen yhteistyön jatkuvaluonteisessa kehittämisessä kuten esimerkiksi yhteisten tavoitteiden määrittämisessä, asioiden ja tavoitteiden konkretisoinnissa ja paremman sitoutuneisuuden saavuttamisessa? Seuraavan kehittämistyön aihe voisikin olla esimerkiksi Mitä merkitystä yhteiskehittelyllä on rajapintoja ylittävän verkostotoitumisen kannalta?

Auronin omien toimipisteiden lisäksi Auronilla on koko maan kattava partneriverkosto. Tämän opinnäytetyön tulokset - määritellyt työhyvinvoinnin rakentumisen merkitystekijät - ovat siirrettävissä koko verkostoon esimerkiksi yhteisten webinaareina toteutuvien koulutusten kautta. Koko partneriverkoston kehitystä tukee yhdessä oppimisen tuoma mahdollisuus ja ilo sekä siinä samalla toteutuva työhyvinvoinnin vahvistuminen maanlaajuisesti. Yhteisöllisyys voidaan nimetä tämän opinnäytetyön tulosten valossa työhyvinvointia kuvaavien merkitystekijöiden yhteiseksi nimittäjäksi yksilöön kohdistuvien fyysisten kuormitustekijöiden sijaan.

Loppusanat

Kaiken edellä kuvatun perusteella todettakoon, että kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin rakentuminen voidaan nähdä hyvinkin samankaltaisina ilmiöinä: molemmissa toiminnan rakentuminen voidaan nähdä yksilön ja yhteisön oppimisprosessina muutoksessa omassa ympäristössään ja siinä toimimisessa. Tämän kaltaisen ajattelumaailman ja toiminnan ymmärtäminen ja sitä kautta toteutuminen voidaan nähdä yhtenä tulevaisuuden sekä kuntoutuksen että työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin kehittämishaasteina.

Koska oppimisjärjestelmä on osa johtamista, asiantuntijat ja keskijohto eivät toimi vain muutosagentteina vaan ovat itsekin oppimisjärjestelmän muutoksen kohteina. Liiketoiminnan kehityksestä on tullut yhtäaikainen työn kohde ja oppimisen kohde, joten niitä ei voi enää erottaa johtamisessakaan. (Ahonen 2008: 84.)

Lähitulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet voidaan nähdä matkana uuden etsimiseen ja kehittämiseen työhyvinvoinnin tukemisessa, jossa nimenomaan muutosikkunan merkitys korostuu. Muutokset näkyvät työssä tapahtuvana häiriökuormituksena ja sen seurauksena etsitään helposti syyllisiä. Tällöin toimenpiteet kohdistuvat helposti yksilöön sen sijaan, että yhteistoimin analysoitaisiin meneillään olevan työn muutosta ja käsiteltäisiin tulkintoja, jonka seurauksena on voitu todeta työilmapiirin heikkenemistä. Keskeistä haitallisen kuormituksen kannalta ovat työn muutostilanteet. Häiriökuormituksella tarkoitetaan työn muutoksiin liittyvien toiminnan häiriöistä johtuvaa lisätyötä ja siitä seuraavaa fyysistä ja psyykkistä kuormittumista. (Mäkitalo – Paso 2008: 24-25.)

Työhyvinvoinnin rakentumisessa kohteeksi pitäisikin ottaa itse työtoiminta eikä niinkään työhyvinvointi. Tässä opinnäyteytössä saatiin raotettua työyhteisön kokemusmaailmaa liittyen yhteistoiminnalliseen työn kehittämiseen nimenomaan muutoksessa. Yhteiskehittelyn seurauksena syntyneitä työhyvinvoinnin merkitystekijöitä voidaan pitää merkityksellisinä ja tavoittelemisen arvoisina arvoina työhyvinvointia tukevan johtamiskulttuurin rakentumisessa muutoksessa. Laadullisesti kestävän tuottavuuskasvun aikaan saaminen on mahdollista systemaattisen sekä johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan työn kehittämisen avulla. Alasoinin mukaan ”*työelämän kehittämisen merkitys koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden*

edellytysten kannalta on yhä edelleen valitettavan puutteellisesti ymmärretty asia julkisessa keskustelussa.” (Alasoini 2011: 141)

Myös oma esimiestyöni on saanut täysin uutta pontta ja uusia näkökulmia tämän opinnäyteytön myötä liittyen sekä yksilöön, yhteisöön, organisaatioon ja koko yhteiskuntaan: Kaikki vaikuttavat kaikkeen ja vain yhdessä voimme rakentaa toimivan kokonaisuuden. Tämän opinnäyteytön myötä tiedon jakamista tapahtuu myös koko organisaatiomme sisällä ja sen myötä taas oppimisprosessi käynnistyy. Itsr työn kehittämisen käynnistäjän omakohtainen kokemus voimaantumisesta ja tutkimustulosten varjossa myös työryhmän jäsenten voimaantuminen on lieneen tässä työssä nähtävissä. (Heikkinen - Syrjälä 2006: 157-158.)

Tämän opinnäyteytön toimintaympäristössä, Auronissa, voidaan todeta olevan meneillään toimintatavan muuttaminen ja jo uuden käytännön vakiinnuttaminenkin. Voidaan jopa sanoa, että kehittelemällä työtä helpottavia toimintakonsepteja tässä rakentuikin laajemmasta näkökulmasta katsottuna työhyvinvointia tukeva toimintakonsepti ristiriitojen tunnistamisen kautta. Ja tämähän ei ole suinkaan valmis, vaan jatkaa alituiseen kehittymistään tässä muuttuvassa yhteiskunnassa ja sen sisällä olevissa organisaatioissa.

Lähteet

Aaltola, Juhani – Syrjälä, Leena 1999. Toimintatutkimus yhteisenä oppimisprosessina. Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen – Rauno, Huttunen – Pentti, Moilanen(toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Ps-viestintä.

Ahonen, Heli 2008. Akateeminen väitöskirja. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologis-taloudellista kumousta. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Ahonen, Heli 2012. Työelämän kuntoutus – Miten se tehdään tulevaisuudessa? Reflektiopuheenvuoro. Helsinki: Metropolia 10.10.

Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Antila, J 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: työministeriö.

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Aikatiimi Oy.

Auron Oy 2012. Verkkodokumentti. <<http://www.auron.fi/auron-ketju/auron-yrityksena>>. Luettu 7.10.2012.

Bardy, Marjatta – Känkänen, Päivi 2005. Omat ja muiden tarinat. Ihmisyyttä vaalimassa. Helsinki: WSOY.

Carr, Wilfred – Kemmis, Stephen 1986. Becoming critical. London and Philadelphia: The Falmer Press.

Chambers, Robert 2002. Participatory workshops. A sourcebook of 21 sets of ideas & activities. London: Earthscan.

Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: painatuskeskus Oy.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: vastapaino.

Fenton, E.M. – Pettigrew, A.M 2000. Theoretical perspectives on new forms of organizing. Teoksessa Pettigrew, A.M – Fenton, E.M. (eds.): The innovating organization. London: Sage.

Gerlander, Eija- Marja – Launis, Pirkko 2007. Työhyvinvoinnin tarkastelun ikkunat ja niiden yhdistäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työelämän tutkimus 5. 202-2012.

Habermas. J 1976. Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R – Patoluoto, I (toim.): Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Hämeenlinna: Gaudeamus.

Heikkinen, Hannu L.T 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T. – Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu L.T. Heikkinen – Rauno, Huttunen – Pentti, Moilanen(toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Ps-viestintä.

Heikkinen, Hannu L.T – Kontinen, Tiina – Häkkinen, Päivi 2006. Toimintatutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansanvalistusseura.

Heikkinen, Hannu L.T – Syrjälä, Leena 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jary, David – Jary, Julia 1991. Collins dictionary on sociology. London: Harber Collins.

Järvikoski, Aila. 1994. Vajaakuntoisuudesta elämänhallintaan? Kuntoutuksen viitekehysten ja toimintamallien tarkastelu. Helsinki: Kuntoutussäätiö, tutkimuksia 46.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, kristiina 2004. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Järvikoski, Aila – Lindh, Jari – Suikkanen, Asko 2011. Kuntoutus muutoksessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kirjonen, Juhani 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppälä-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.): kehittämistyön risteysksiä. Jyväskylä: stokes. 117-133.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: vastapaino.

Kuntoutusselonteko 2002. Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö. Verkkodokumentti. <<http://pre20090115.stm.fi/pr1064564873341/passthru.pdf>> Luettu 15.10.2012.

Kokko Riitta-Liisa 2007. Toiveikkuutta ja voimavaroja dialogisesta verkostotyöstä. Kuntoutus 3/2007. 5-23.

Laaksonen, Hannele – Niskanen, Jouni – Ollila, Seija – Risku, Aija 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Launis, K. - Virkkunen, J. - Mäkitalo, J. 2004. Auttavatko työn kuormittavuuden mittarit hallitsemaan kasvavaa työuupumuksen ongelmaa? Työelämän tutkimus, 2, 36–45.

Launis, Kirsti. – Pihlaja, J. Juha. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptin muutokset. Konsepti - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 2(1) <[www.muutoslaboratorio.fi/files/Työhyvinvointi_ja _toimintakonseptien_muutokset.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Työhyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf)>. Helsingin yliopisto. Luettu 10.5.2012.

Launis, Kirsti – Schaupp, Marika – Koli, Annarita – Rauas-Huuhtanen, Sirpa 2010. Muutospajaohjaajan opas. Helsinki : Tykes.

Launis, Kirsti – Virtala, Tuija – Ruotsala, Riikka 2009. Toimintakonseptien muutokset, epäsynkronit ja työn häiriökuormitus. Ratkaisuja yhteistyössä. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Metropolia 2012. Work shop työskentelyn tuottamat asiat analyysivälineessä. Luentomateriaali. Työelämäkuntoutus työpaikoilla- seminaari. Helsinki 10.10.

Muutoksen tekijät. Toimintakonseptien kehittäjien oppimisverkosto. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Verve. Verkkodokumentti. <<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=149>>. Luettu 10.10.2012.

Mäkitalo, Jorma 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: Oulu University Press.

Mäkitalo, Jorma – Paso, Eija 2008. Työ, työ ja työ. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto.

Linturi Hannu 2003. Toimintatutkimus. NexusDelfix 2004. Verkkodokumentti. <http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:series=61566>. Luettu 10.10.2012.

Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna 2011. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.) sosiaali- ja terveystoiminta. WSOY: Helsinki.15-38.

Spangar, Timo – Arnkill, Robert – Jokinen, Esa – Jääskeläinen, Paul – Keskinen, Anita 2011. Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveystoiminnan lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs ja iTyöläs- hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportteja. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus.

Suikkanen, Asko - Lindh, Juha. 2007. Rehabsaurus – lajinsa viimeinen. Kuntoutus 2, 4–8.

Syvänen, Sirpa – Erätuli, Pirjo – Kokkonen, Antti – Nederström, Raili – Strömberg, Seija 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki: Tykes.

Taskinen 2011. Teoksessa Seppänen - Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.): kehittämistyön risteyksiä. Jyväskylä: Stakes. 158-164.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: yliopistopaino oy.

Tuomi, J – Sarajärvi, A 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, K - Vanhala, S. 2002. Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi: seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Julkaisuja B-40.

Victor, B. - Boynton, A. 1998. Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability. Boston: Harvard Business School Press.

Virkkunen, Jaakko – Ahonen, Heli 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Tykes.

Virkkunen, Jaakko – Ahonen Heli 2008. Oppiminen muutoksessa, uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ylisassi, Hilikka 2009. Kehittävän kuntoutuksen mahdollisuudet. Tutkimus Aslak-kuntoutuksen työkytkennän ja asiakkuuden rakentumisessa. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tutkimuslupahakemus

**Tutkimuslupahakemus
Auron johtoryhmälle**

8.3.2012

Pyydän tutkimuslupaa YAMK- opinnäytetyön tekemistä varten. Opinnäytetyöni (ont) liittyy Auronin toimintakonseptien kehittämiseen yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja johtoryhmän kesken. Tutkimuksellinen osa on työni yhteiskehittelyyn liittyvä työhyvinvointi. Ont:ni tarkoituksena on selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä on työhyvinvoinnin kannalta ja tavoitteena on työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistaminen. Tarkempi tutkimussuunnitelma on liitteenä. Ont:n tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet ja työtäni ohjaavat yliopettajat Salla Sipari ja Elisa Mäkinen.

Kehittämistyön puitteissa tarkoitus on koota kehittämistyöryhmä Auronin Itäkeskuksen, Lahden ja Vantaan toimipisteistä siten, että mukana on eri alojen työntekijöitä sekä johtoryhmän jäseniä, yhteensä 6-10 henkilöä. Kehittämistyöryhmä kokoontuu Auron Tikkurilan kuntoasemalla kolme kertaa ajalla maaliskuu – syyskuu 2012, 1.5 - 2 tuntia kerrallaan ja tämän olisi hyvä olla työaikaa. Työryhmä toteuttaa pajatyöskentelynä toimintakonseptien kehittämistä yhteiskehittelyn keinoin siten, että jokaisen ääni tulee kuuluville. Kaksi kertaa kehittämisspajan lopuksi toteutetaan noin 15 minuuttia kestävä ryhmäkeskustelu, joka nauhoitetaan ryhmäläisten luvalla. Tämän lisäksi työryhmän jäsenet kirjoittavat yhden selonteon (max. 2 kpl A4-liuskaa) siitä, mitä merkitystä pajassa esiinnousseilla asioilla on suhteessa työhyvinvointiin? Koko prosessin lopuksi työryhmän jäsenet kirjoittavat selonteon (max. 2 kpl A4-liuskaa) siitä, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutetulla työn kehittämisellä on suhteessa työhyvinvointiin? Keskustelujen ja selontekojen avulla on tarkoitus selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutettavalla työn kehittämisellä on työhyvinvoinnin kokemiselle? Kehittämistyön hyöty on ennen kaikkea taloudellinen: toimintakonseptien kehittäminen johtaa työn sujuvuuden lisääntymiseen, ylimääräisten työvaiheiden poistumiseen, asiakaspalvelun laadun parantumiseen työn selkiytymisen seurauksena, työn kuormittavuuden ja sairaspotilaiden vähentymiseen, yhteistyön lisääntymiseen koko työyhteisön keskuudessa ja henkilöstön sitoutuminen lisääntyy. Vastaavanlaista yhteiskehittelyä voisi jatkossa hyödyntää esimerkiksi asiakasorganisaatioiden ja Auronin yhteistyön kehittämisessä.

Kehittämistyöhön osallistumisen lähtökohtana on vapaaehtoisuus. Tutkimusryhmän jäsenillä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Tutkimuksessa kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tutkimusraportista. Analysoin tutkimusaineiston itse ja nauhoitettu materiaali

sekä kirjoitetut selonteot hävitetään tutkimuksen valmistuttua vuoden 2012 lopussa. Ont valmistuu loka-marraskuussa 2012. Valmiin työn saatte elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus-tietokannasta sekä kansitettuna koulun kirjastosta sekä niin halutessanne Auron Tikkurilan kuntoasemalta. Päätöksen pyydän lähettämään minulle sähköpostitse osoitteeseen jonna.tapio@auron.fi. Annan mielelläni lisätietoja kehittämistyöstä.

Ystävällisin yhteistyöterveisin:

*Jonna Tapio
Fysioterapeutti
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija
p.0102921209*

Liitteen sisältö

Tutkimustiedote

Tervetuloa kehittämään Auronin toimintaa!

Auronissa on tarkoitus kehittää toimintakonsepteja yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja johtoryhmän kesken. Samalla kehittämistyö on osa Metropolia ammattikorkeakoulun kuntoutuksen YAMK-opintoja. Tutkimuksellinen osa on työni yhteiskehittelyyn liittyvä työhyvinvointi. Ont:ni tarkoituksena on selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutuvalla työn kehittämisellä on työhyvinvoinnin kannalta ja tavoitteena on työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistaminen. Toivon, että riittävän moni rohkaistuisi osallistumaan tähän kehittämishankkeeseen! Kehittämistyön tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet Metropolian yliopettajat Elisa Mäkinen ja Salla Sipari sekä Auronin johtoryhmä on antanut kehittämistyölle tutkimusluvan.

Kehittämistyön puitteissa tarkoitus on koota kehittämistyöryhmä Auronin Itäkeskuksen, Vantaan ja Lahden toimipisteistä siten, että mukana on eri alojen työntekijöitä, sekä johtoryhmän jäseniä yhteensä 6-10 henkilöä. Kehittämistyöryhmä kokoontuu Auron Tikkurilan kuntoasemalla 3-4 kertaa ajalla huhtikuu – syyskuu 2012, 1.5- 2 tuntia kerrallaan ja tämä on palkallista työaikaa. Työryhmä toteuttaa pajatyöskentelynä toimintakonseptien kehittämistä yhteiskehittelyn keinoin siten, että jokaisen ääni on tasavertainen ja jokaisen ääni tulee kuuluville. Kaksi kertaa kehittämispajan lopuksi toteutetaan noin 15 minuuttia kestävä ryhmäkeskustelu, joka nauhoitetaan ryhmäläisten luvalla. Tämän lisäksi työryhmän jäsenet kirjoittavat yhden selonteon (max.2kpl A4 liuskaa) siitä, mitä merkitystä pajassa esiinnousseilla asioilla on suhteessa työhyvinvointiin? Viimeinen paja voidaan toteuttaa webinaarina. Lopuksi työryhmän jäsenet kirjoittavat selonteon (max.2 A4 kokoista liuskaa) siitä, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutetulla työn kehittämisellä on suhteessa työhyvinvointiin? Keskustelujen ja selontekojen avulla on tarkoitus selvittää, mitä merkitystä yhteiskehittelynä toteutettavalla työn kehittämisellä on työhyvinvoinnin kokemiselle?

Kehittämistyöhön osallistumisen lähtökohtana on vapaaehtoisuus. Teillä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Tutkimuksessa kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tutkimusraportista. Analysoin tutkimusaineiston itse ja nauhoitettu materiaali sekä kirjoitetut selonteot hävitetään tutkimuksen valmistuttua vuoden 2012 lopussa. Kehittämistyö valmistuu loka-marraskuussa 2012. Valmiin työn saatte elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus-tietokannasta sekä kansitettuna koulun kirjastosta. Nyt on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua Auronin toiminnan kehittämiseen, käytä mahdollisuus hyväksesi! Pyydän ilmoittautumaan kehittämistyöryhmään sähköpostitse osoitteeseen

jonna.tapio@auron.fi, soittamalla tai lähettämällä tekstiviesti tämän esitteen alalaidassa olevaan numeroon. Annan mielelläni lisätietoja kehittämistyöstä. Tervetuloa mukaan!

Ystävällisin yhteistyöterveisin:

*Jonna Tapio
Fysioterapeutti
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija
p.0102921209*

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt tutkimustiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksen tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Keskeytyksen ilmoitan kehittämistyön tekijälle Jonna Tapiolle (p.0102921209 tai 046-8102766).

Suostun osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

Paikka ja aika

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Suostumuksen vastaanottajan yhteystiedot

Jonna Tapio

Fysioterapeutti

Kuntoutuksen YAMK-opiskelija

p.046-8102766

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.

Sisällönanalyysi

Analyysiyksikkö: ajatuskokonaisuus tai lause

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Eri tasojen mukana olemisen tärkeys Johto kuulee ruohonjuuritason mielipiteet Kaikki mielipiteet tulevat kuulluiksi vuorovaikutuksen tärkeys kuulluksi tulemisen tärkeys Tunne, että mielipidettä kysytään.	Mielipiteiden kuuleminen johtotasolla vuorovaikutuksella mielipiteet tulevat kuulluiksi	Vuorovaikutteisella työskentelytavalla mielipiteet tulevat kuulluiksi
Toisten asiantuntijuuden hyödyntäminen oman osaamisen laajentuminen osaamisen sisäinen jakaminen Keskittyminen osaamiseen tuo euroja	Asiantuntijuuden hyödyntäminen Osaamisen hyödyntäminen	Osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen
Asiat näyttävät samoilta Muutkin ovat samaa mieltä Tietoisuus yhteisistä päämääristä helpottaa niihin pääsemistä Tietoisuus päämääristä Pyrkimys samaan päämäärään Yhteinen päämäärä	Asiat näyttäytyvät samanlaisina muillekin Tietoisuus yhteisistä päämääristä vie kohti yhteistä päämäärää	Yhteiset päämäärät
Väärin ymmärrykset jää pois Väärinymmärrysten mahdollisuus vähenee Asioihin ei jää tulkinnan varaa Puhutaan konkreettisella tasolla Konkretisointi tekstiksi helpottaa Kokemusten jakaminen konkreettisella tasolla helpottaa Asioiden näkyväksi tekeminen Saadaan konkreettisia kehitysideoita johdon tasolle saakka Olemassa olevien asioiden konkretisointi Asioiden konkretisointi helpottaa niiden etenemistä Konkretisointi vähentää kuormittuneisuutta	Väärinymmärrysten mahdollisuus vähenee Asioiden konkretisointi puhumalla ja kirjoittamalla Konkretisointi tukee eteenpäinvievää kehitystä	Asioiden konkretisointi

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Ei tarvitse pelätä mokaamista Ei tarvitse pelätä naurunalaiseksi joutumista Ei tarvitse pelätä mielipiteiden vähättelyä	Mielipiteiden esiintuomisen mahdollisuus ilman pelkoja	
Yhteiset pelisäännöt lisää työn sujuvuutta Yhteisten ongelmien käsittely lisää työn sujuvuutta Yhteiset pelisäännöt vähentävät turhaa työtä Yhteiset pelisäännöt karsii epäolennaisuuksia	Yhteiset pelisäännöt lisää työn sujuvuutta Yhteisillä pelisäännöillä työn selkeyttä	Yhteiset pelisäännöt
Kokemus osallisuudesta eikä vain informaation kohteena olemisesta Kokemus siitä että kaikkia tarvitaan Tunne yhteenkuuluvuudesta ensireagointi uuteen pehmittyy Kokemus mukanaolosta muutoksessa Asioiden yhdessä tekeminen muutoksissa Asioiden yhdessä tekemisen tärkeys Porukassa tekeminen vähentää yksinolon tunnetta Kaikki joustavat Tärkeän asian eteenpäin vieminen Vie eteenpäin auttaa koko porukkaa	Kaikkien osallisuus Yhdessä tekeminen muutoksessa lisää yhteenkuuluvuutta Asiat tehdään yhdessä Asiat menee eteenpäin	Mennään yhdessä muutoksessa eteenpäin

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>Yhteisten ongelmien käsittely lisää työn sujuvuutta</p> <p>Yhteiset ongelmat johtavat ratkaisuun</p> <p>Yhteisten ongelmien jakaminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta</p> <p>Yhdessä puhuessa saa toisenlaisen näkökulman työntekemisen ongelmaan.</p> <p>Yhdessä helpompi ratkaista ongelma</p> <p>Erilaiset näkemykset luo mahdollisuuksia ongelmanratkaisuun</p> <p>Ongelmakohdat ratkaistavissa muuttamalla omia toimintamalleja</p> <p>Ratkaisumallien löytyminen vähentää turhaa kuormittuneisuutta</p> <p>Ongelmat saadaankin hoitumaan käytännössä</p>	<p>Yhteisten ongelmien käsittely lisää työn sujuvuutta</p> <p>Erilaisia ratkaisumalleja muuttamalla toimintaa</p> <p>Ratkaisumalleilla lisää käytännön sujuvuutta ja vähemmän kuormittuneisuutta</p>	Ongelmanratkaisu yhdessä
<p>Lisää työn sujuvuutta</p> <p>Selkeyttää työkuvioita</p> <p>Tekee arjen sujuvammaksi</p> <p>Työ nopeutuu</p> <p>Työyhteisö toimii sujuvammin</p> <p>Toimintamallien selkeytymisen positiivinen vaikutus yksilötasolla</p> <p>Toimintamallien selkeytymisen positiivinen vaikutus yrityksen toiminnassa</p> <p>Helpottaa omassa työssä toimimista</p> <p>Helpottaa valintojen tekoa</p> <p>Selkeyttää kuvioita</p> <p>Uudet asiat voivat helpottaa työtä</p> <p>Tiedonkulku paranee</p> <p>Helpottaa tiedonkulkua</p>	<p>Työn sujuvuus lisääntyy</p> <p>Toimintamallien selkeytymisen positiivinen vaikutus</p> <p>Helpottaa työn tekemistä</p> <p>Tiedonkulku paranee</p>	Työn tekemisen sujuvuus

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Kaikki on tärkeitä Kaikkia arvostetaan Liittyy arvostamiseen Kokemus arvostamisesta lisää halua antaa parastaan Tietoisuus erilaisuudesta lisää erilaisuuden hyväksyntää Erilaisuuden kunnioittamisen tärkeys	Kokemus arvostamisesta on tärkeää Erilaisuuden arvostaminen	Toisten arvostaminen
Erilaiset näkemykset parantavat tietoisuutta asioiden erilaisista tarkastelunäkökulmista Uudet ajatusmallit Työ jakautu tasaisemmin Omaan työhön vaikuttaminen Asioiden jakaantuminen pois yhden harteilta	Näkemysten jakamisella laajennetaan ajatusmalleja Työmäärän jakaantuminen lisää omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia	Työn jakaantumisella lisää mahdollisuuksia
Tieto toimintatavoista vähentää stressiä Lupa toimia tietyllä tavoin vähentää stressiä Vähentää kuormittuneisuutta Vähentää stressiä Työhyvinvointi paranee	Selkeät toimintamallit Vähemmän kuormitustekijöitä	Vähemmän stressitekijöitä
Jokaisen vastuunottaminen lisää rauhaa Jokaisen vastuunottaminen lisää työn selkeyttä Kuormittuneena ei olla sitoutuneita Sitoutumattomuus lisää vaihtuvuutta Sitoutuneisuus vaikuttaa sairas-poissaoloihin Luottaivainen mieli, kun tietää muiden sitoutuneisuuden	Jokaisen vastuunottamisella rauhaa ja työn selkeyttä Sitoutuneisuus	Yhteisön vastuullisuus ja sitoutuneisuus

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>Vie paljon aikaa</p> <p>Vie paljon rahaa</p> <p>Epäilevä tunne muiden suhtautumisesta</p> <p>Epäily syö omaa jaksamista</p> <p>Epäily (suunnitelmien) käytännön tasolla toimimisesta</p>	<p>Vie aikaa ja rahaa</p> <p>Epäileväinen mieli yhteiskehittelystä</p>	<p>Ristiriidat: aika, raha ja epäily toteutuksesta</p>